

Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies ZFH in Berufs-,
Studien- und Laufbahnberatung

Relaunch

Erfolgreiche Laufbahngeschichten in der Lebensmitte

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie, Departement
Angewandte Psychologie der ZHAW

Von

Claudia Hunn

Zürich, 21. Dezember 2016

Referentin: lic. phil. Susanna Borner
 dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin
 Institut für Angewandte Psychologie
 Pfingstweidstrasse 96
 8005 Zürich

Co-Referentin: Ariane Glattfelder
 biz Kloten, Bereichsleiterin Erwachsene
 dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin
 dipl. Psychologien IAP
 Hamelirainstrasse 4
 8304 Kloten

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP

Management Summary

Aufgrund von Megatrends wie Globalisierung sowie technischem und demografischem Wandel verändert sich die heutige Arbeitswelt rasant. Vor diesem Hintergrund verändert sich auch die Vorstellung davon, wie eine berufliche Laufbahn abläuft. Die neuen Laufbahntheorien gehen davon aus, dass die traditionelle Vorstellung eines einzigen, lebensumspannenden Karrierezyklus immer mehr durch eine Serie von mehreren kürzeren Lernzyklen abgelöst wird (Hall, 1996, S. 9). Folglich finden auch in der Lebensmitte vermehrt berufliche Veränderungen statt.

Was braucht es denn, damit berufliche Veränderungen in der Lebensmitte gelingen können? Und was kann eine Laufbahnberatung dazu beitragen? Dieser Thematik geht die vorliegende Arbeit nach. Im Rahmen einer Befragung wurden vier problemzentrierte Interviews geführt mit Menschen, die in der Lebensmitte eine erfolgreiche berufliche Veränderung vornehmen konnten. Wichtige Erkenntnisse aus der Befragung und der Literatur sind:

- Die Schlüsselkompetenzen Offenheit, Neugier und Lernwille sind von grosser Bedeutung.
- Selbstklarheit wurde als sehr unterstützend genannt. Selbstklarheit bedeutet, die eigenen Interessen, Fähigkeiten und Werte zu kennen.
- Werte können sich verschieben und ein Grund für eine berufliche Veränderung sein.
- Es geht nicht nur darum, sich auf etwas Neues einzulassen, sondern auch darum, etwas zurückzulassen oder einen Teil seiner Identität aufzugeben.
- Im mittleren Lebensalter ist es manchmal eher möglich, eine radikalere berufliche Veränderung vorzunehmen als in jüngeren Jahren. Oft können bezahlte Arbeit und persönliche Interessen kombiniert werden, da weniger Verpflichtungen vorhanden sind.
- Eine berufliche Veränderung in der Lebensmitte ist ein Prozess und kann entsprechend lange dauern.
- Eine Laufbahnberatung kann Personen im mittleren Lebensalter wirkungsvoll unterstützen und dazu beitragen, rechtzeitig die Weichen zu stellen für die weitere erfolgreiche und erfüllende berufliche Zukunft.

Vorwort

„Schwierige Stellensuche für über 50-Jährige“, „Arbeitsmarkt: Gute Chancen für 50 plus“ oder „Ü-40 zum Karriereplaner“ – Artikel mit solchen und ähnlichen Überschriften sind fast täglich in den Medien anzutreffen. Personen in der Lebensmitte auf dem Arbeitsmarkt scheinen von grossem öffentlichem Interesse zu sein. Oft geht es dabei darum, wie schwierig es sei, sich ab fünfzig im Arbeitsleben zu behaupten oder sich gar beruflich zu verändern. Auch in meiner Arbeit als Laufbahnberaterin berate ich Menschen in der Lebensmitte. Ich höre schwierige Geschichten, aber auch erfolgreiche. Dies hat mich dazu inspiriert, anhand von erfolgreichen Laufbahngeschichten zu untersuchen, was es für eine berufliche Veränderung in der Lebensmitte braucht und was ich als Laufbahnberaterin dazu beitragen kann. Ich habe bewusst nicht mit Menschen gesprochen, die spektakuläre Neuorientierungen vorgenommen haben. Mich interessierten Alltagsgeschichten. Dabei scheint es mir wichtig, immer wieder zu erwähnen, dass die Lebensmitte mit vierzig Jahren beginnt und nicht erst mit fünfzig. Die Laufbahngeschichten in dieser Arbeit sollen all denjenigen Mut machen, die sich in der Lebensmitte beruflich verändern wollen oder müssen.

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die andern Windmühlen.“

(Chinesisches Sprichwort)

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	I
Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung und Fragestellung.....	1
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Verortung des mittleren Erwachsenenalters in der Entwicklungspsychologie	3
2.1.1 Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters.....	3
2.1.2 Die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne.....	4
2.1.3 Klassisches Entwicklungsmodell über die Lebensspanne: Erik Erikson.....	7
2.1.4 Moderne Entwicklungspsychologische Ansätze: SOK Modell	8
2.1.5 Levinsons Entwicklungsphasen des Erwachsenenalters.....	10
2.2 Beruf und lebenslanges Lernen im mittleren Erwachsenenalter	11
2.2.1 Beruf als zentraler Lebensbereich im mittleren Erwachsenenalter	11
2.2.2 Lebenslanges Lernen im mittleren Erwachsenenalter	12
2.3 Laufbahntheorien	15
2.3.1 Entstehungshintergrund neuer Laufbahntheorien.....	15
2.3.2 Begriffsdefinitionen.....	15
2.3.3 Die proteische Laufbahnorientierung	17
2.3.4 Das Karriere-Ressourcen Modell	23
3 Methodisches Vorgehen.....	29
3.1 Methodenwahl	29
3.1.1 Erhebung.....	30
3.1.2 Aufbereitung.....	31
3.1.3 Auswertung	31
3.2 Durchführung.....	33
3.2.1 Stichprobe	33
3.2.2 Problemzentrierte Interviews.....	35
3.2.3 Datenanalyse	35

4	Ergebnisse.....	37
4.1	Darstellung der Ergebnisse	37
4.1.1	Beweggründe für die berufliche Veränderung	37
4.1.2	Unterstützende Faktoren (Karriere-Ressourcen)	38
4.1.3	Bedeutung von Berufserfolg	41
4.1.4	Bedeutung der Laufbahnberatung	42
4.1.5	Gedanken zum Thema „Alter“	43
5	Diskussion und Ausblick	44
5.1	Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen	44
5.1.1	Beweggründe für die berufliche Veränderung	44
5.1.2	Unterstützende Faktoren (Karriere-Ressourcen)	45
5.1.3	Bedeutung von Berufserfolg	47
5.1.4	Bedeutung der Laufbahnberatung	48
5.1.5	Gedanken zum Thema „Alter“	48
5.2	Kritische Reflexion des Vorgehens	50
5.3	Fazit und Ausblick	51
6	Literaturverzeichnis	55
7	Anhang.....	57
7.1	Interview-Leitfaden	57
7.2	Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:

Anteil möglicher Gewinne und Verluste im Lebensverlauf (Baltes, 1990, S. 9) 6

Abbildung 2:

Eriksons Phasenmodell der Entwicklung (Faltermaier et al., 2014, S. 56) 7

Abbildung 3:

Levinsons Modell von Entwicklungsphasen des Erwachsenenalters (Levinson, 1980, S. 283, in Faltermaier et al., 2014, S. 80)..... 10

Abbildung 4:

Lebenslanges Lernen nach Alter, 2011 (BFS, 2011, S. 29)..... 14

Abbildung 5:

Modell zum psychologischen Erfolg (Hall & Chandler, 2005, S. 158)..... 18

Abbildung 6:

The Life-Career Rainbow (vereinfachte Darstellung nach Super, 1980, S. 289) 19

Abbildung 7:

The career as a succession of learning cycles and career transitions (Hall & Chandler, 2005, S. 159)..... 20

Abbildung 8:

Interactive effects of two metacompetencies: Adaptability and self-awareness / identity (Hall, 2004, S. 7) 21

Abbildung 9:

Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2014) 24

Abbildung 10:

Karriere-Management Zyklus (Hirschi, 2010, S. 196) 25

Abbildung 11:

Untersuchungspläne und Verfahren qualitativer Forschung (Mayring, 2002, S. 134) 29

Abbildung 12:

Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 120)..... 32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der charakteristischen Leitsätze zu einer Entwicklungspsychologie der Lebensspanne (Baltes, 1990, S. 4).....	5
Tabelle 2: The Protean Career oft the 21st Century (Hall, 1996, S 9).....	17
Tabelle 3: Beschreibungen der Karriere-Ressourcen	28
Tabelle 4: Angaben zu den Befragten	34

1 Einleitung und Fragestellung

1.1 Einleitung

Relaunch ist ein Begriff aus dem Marketing im Zusammenhang mit dem Produktlebenszyklus. Nach Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung kann ein Relaunch eines Produktes dazu führen, dass das Produkt länger auf dem Markt bestehen kann und die letzte Phase, die Degeneration, verzögert wird. Beim Relaunch werden umfassende Veränderungen am Produkt vorgenommen wie beispielsweise neue Verpackung und neuer Werbeslogan. Im Bereich der Laufbahntheorien postulierte Donald Super einen Karrierezyklus, der sich über die ganze Lebensspanne erstreckt und bei dem voraussehbare Phasen (Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung, Rückzug) einander folgen (Super, 1980, S. 289).

Aufgrund von Megatrends wie Globalisierung sowie technischem und demografischem Wandel verändert sich die heutige Arbeitswelt rasant. Herkömmliche Karrieremodelle funktionieren in diesem Umfeld nicht mehr, weshalb sich neue Theorien etabliert haben. Hall vertritt die Ansicht, dass die traditionelle Vorstellung eines einzigen, lebensumspannenden Karrierezyklus immer mehr durch eine Serie von mehreren kürzeren Lernzyklen abgelöst wird (Hall, 1996, S. 9). Es kann also nicht mehr davon ausgegangen werden, dass sich Menschen in der Lebensmitte dem herkömmlichen Bild der Lebenstreppe folgend auf dem Zenit ihrer Karriere befinden und in Ruhe auf die Pensionierung warten können. Heute starten auch Menschen in der Lebensmitte immer wieder in neue Lernzyklen. Dabei gewinnt lebenslanges Lernen an Bedeutung und es finden auch in der Lebensmitte vermehrt berufliche Veränderungen statt.

Menschen in der Lebensmitte erfahren jedoch auch eine zunehmende biografische Festlegung und merken, dass der Optionen nicht mehr, sondern weniger werden (Perrig-Chiello, S. 124). Gemäss Faltermaier, Mayring, Saup und Strehmel stellt der berufliche Bereich im mittleren Erwachsenenalter eine Phase der kritischen Bilanzierung, der Konfrontation mit Grenzen und der Auseinandersetzung mit möglichen Abbauprozessen dar (Faltermaier et al., 2011, S. 217). In der Lebensmitte scheint nach einer Bilanzierung ein Relaunch durchaus sinnvoll zu sein. Ein Relaunch im Sinne einer Neupositionierung der

eigenen Person auf dem Arbeitsmarkt, um die Arbeitsmarktfähigkeit langfristig zu erhalten.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Berufliche Veränderungen gehören im heutigen Arbeitsumfeld demnach zum Alltag von berufstätigen Menschen in der Lebensmitte. Wie erleben Menschen in der Lebensmitte berufliche Veränderungen und was braucht es denn, damit berufliche Veränderungen in der Lebensmitte gelingen können? Dieser Thematik geht die vorliegende Arbeit anhand von vier Kernfragen nach:

1. Was führt dazu, dass sich Menschen in der Lebensmitte beruflich verändern?
2. Welche Karriere-Ressourcen wirken unterstützend für eine erfolgreiche berufliche Veränderung in der Lebensmitte?
3. Was bedeutet beruflicher Erfolg für Menschen in der Lebensmitte?
4. Wie kann eine Laufbahnberatung Menschen in der Lebensmitte unterstützen?

Das Ziel der Arbeit ist es, aus der Literatur und der Befragung Erkenntnisse zu gewinnen, was es braucht, damit berufliche Veränderungen in der Lebensmitte gelingen können und was eine Laufbahnberatung dazu beitragen kann.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil der Arbeit (Kap. 2) geht es zunächst um die Verortung des mittleren Erwachsenenalters in der Entwicklungspsychologie und die Themen Beruf und Lebenslanges Lernen im mittleren Erwachsenenalter. Anschliessend werden zwei relevante Laufbahntheorien vorgestellt. In Kapitel 3 wird die Methodenwahl erläutert und die Durchführung der Befragung beschrieben. Im 4. Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung fallübergreifend und entlang der gebildeten Kategorien dargestellt. Nachfolgend (Kap. 5) werden die Ergebnisse in Bezug auf die Fragestellungen interpretiert und diskutiert. Zum Schluss werden im Sinne eines Fazits und eines Ausblicks die wichtigsten Erkenntnisse aus der bearbeiteten Literatur und der Befragung für die Laufbahnberatung dargestellt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Verortung des mittleren Erwachsenenalters in der Entwicklungspsychologie

2.1.1 Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters

Die Entwicklungspsychologie befasste sich lange nur mit der Psychologie des Kindes- und des Jugendalters. Erst in den 1970er Jahren begann sich eine Perspektive zu etablieren, welche die Entwicklung über die ganze Lebensspanne zu ihrem Gegenstand erklärte, die sogenannte „Life-Span Developmental Psychology“ oder Entwicklungspsychologie der Lebensspanne (Faltermaier et al., 2014, S. 18-19). Früher genügte eine Unterscheidung in Jung und Alt. Aufgrund der enorm gestiegenen Lebenserwartung entstand das Interesse an der Psychologie des Erwachsenenalters. Es drängte sich sogar die Unterteilung des Erwachsenenalters in verschiedene Abschnitte oder Phasen auf. Zuerst entstand die Vorstellung einer Normalbiografie, einer Abfolge von Ereignissen, welche die meisten Menschen in einem bestimmten Alter durchlaufen (Faltermaier et al., 2014, S. 20). Das Erwachsenenalter als kontinuierlich verlaufenden, vorhersehbaren Lebensabschnitt gehört inzwischen jedoch der Vergangenheit an. Das Leben heutiger Erwachsener zeichnet sich durch viele Veränderungen aus. Sie müssen ständig neuen Anforderungen wie lebenslangem Lernen, Flexibilität und Mobilität gerecht werden. Menschen sind also auch als Erwachsene keine „fertigen Personen“, sondern müssen sich ständig weiter entwickeln. (Faltermaier et al., 2014, S. 23).

Das mittlere Lebensalter rückte zunächst durch die Entdeckung der „midlife-crisis“ in das Interesse der Forschung, wobei nachfolgende Studien eine solche generelle Krise nicht bestätigen konnten (Faltermaier et al., 2014, S. 188). Perrig-Chiello beschreibt den Übergang ins mittlere Lebensalter als biografische Transition, der verschiedene Determinanten zu Grunde liegen. Diese sind körperliche Veränderungen, Konfrontation mit dem Tod und Bewusstwerden der eigenen Endlichkeit, Diskrepanz zwischen Aspirationen und Erreichtem und dadurch einer Bilanzierung, Wiederaufleben des „Traums“, Aufgeben von Kindheitsillusionen sowie Veränderungen im Familiensystem (Perrig-Chiello, 2011, S. 35 – 37).

2.1.2 Die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne

„Die Entwicklungspsychologie der Lebensspanne befasst sich mit der Beschreibung, Erklärung und Modifikation (Optimierung) von Entwicklungsprozessen im menschlichen Lebenslauf von der Zeugung bis zum Tod“ (Baltes, Reese & Lipsitt, 1980, S. 66). Baltes als einer der Protagonisten dieser neuen Orientierung in der Entwicklungspsychologie fasst in der folgenden Tabelle sieben Thesen-ähnliche Grundannahmen als Leitsätze zusammen. Diese Grundannahmen werden von vielen Life-span Wissenschaftlern geteilt (Baltes, 1990, S. 4).

Konzept	Annahme
Lebenslange Entwicklung	Ontogenetische (altersbedingte) Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess. Keine Altersstufe nimmt bei der Bestimmung dessen, was Entwicklung ist, eine Vorrangstellung ein. Während der gesamten Entwicklung (d. h. in allen Phasen der Lebensspanne) können sowohl kontinuierliche (kumulative) als auch diskontinuierliche (innovative) Prozesse auftreten.
Multidirektionalität	Die Richtung der ontogenetischen Veränderungen variiert nicht nur beträchtlich zwischen verschiedenen Verhaltensbereichen (z. B. Intelligenz versus Emotion), sondern auch innerhalb derselben Verhaltenskategorie. In ein und demselben Entwicklungsabschnitt und Verhaltensbereich können manche Verhaltensweisen Wachstum und andere Abbau zeigen.
Entwicklung als Gewinn und Verlust	Entwicklung bedeutet nicht nur einen Zuwachs in der Kapazität oder einen Zuwachs im Sinne einer höheren Effizienz. Über die gesamte Lebensspanne hinweg setzt sich vielmehr Entwicklung immer aus Gewinn (Wachstum) und Verlust (Abbau) zusammen.
Plastizität	Psychologische Entwicklung ist durch eine hohe intraindividuelle Plastizität (Veränderbarkeit innerhalb einer Person) gekennzeichnet. Der Entwicklungsverlauf einer

Person variiert in Abhängigkeit von ihren Lebensbedingungen und Lebenserfahrungen. Die Hauptaufgabe der entwicklungspsychologischen Forschung liegt darin, das mögliche Ausmaß der Plastizität sowie deren Grenzen zu untersuchen.

Geschichtliche Einbettung	Ontogenetische Entwicklung variiert auch in Abhängigkeit von historisch-kulturellen Bedingungen. Der Ablauf der ontogenetischen Entwicklung ist stark von den vorherrschenden sozio-kulturellen Bedingungen einer geschichtlichen Ära und deren spezifischem Zeitverlauf geprägt.
Kontextualismus	In kontextueller Hinsicht resultiert jeder individuelle Entwicklungsverlauf aus der Wechselwirkung (Dialektik) dreier Systeme von Entwicklungseinflüssen: altersbedingten, geschichtlich bedingten und nicht-normativen. Das Zusammenspiel und die Wirkungsweise der drei Systeme kann innerhalb der metatheoretischen Prinzipien des Kontextualismus charakterisiert werden.
Multidisziplinäre Betrachtung	Psychologische Entwicklung muss multidisziplinär gesehen werden, also auch im Kontext anderer Disziplinen (z. B. Anthropologie, Biologie, Soziologie), die sich mit menschlicher Entwicklung beschäftigen. Die Offenheit der Lebensspannen-Perspektiven für eine multidisziplinäre Sichtweise impliziert, dass die "rein" psychologische Betrachtung der lebensumspannenden Entwicklung diese immer nur ausschnittsweise repräsentieren kann.

Tabelle 1: Zusammenfassung der charakteristischen Leitsätze zu einer Entwicklungspsychologie der Lebensspanne (Baltes, 1990, S. 4)

Auf die Grundannahme, dass sich Entwicklung immer aus Gewinn (Wachstum) und Verlust (Abbau) zusammensetzt, soll im Folgenden etwas näher eingegangen werden. Gemäss Baltes schlagen die Life-span-Forscher vor, dass Entwicklung nicht nur das biologische Konzept von Wachstum (growth) oder Weiterentwicklung

(progression) beinhalten soll, sondern auch Prozesse, die sich im Lebenslauf in anderer Richtung verändern. Entwicklung wird demnach in der Lebensspannen-Perspektive definiert als „jegliche (positive oder negative) Veränderung in der adaptiven Kapazität eines Organismus“ (Baltes, 1990, S. 8). Demnach ist Entwicklung zu allen Zeitpunkten im Lebenslauf ein gemeinsames Produkt von Wachstums- (Gewinn) und Abbauprozessen (Verlust). Das bedeutet jedoch nicht, dass das quantitative Verhältnis von Gewinn und Verlust immer gleich bleibt. Baltes nimmt vielmehr an, dass die Gewinn-Verlust-Bilanzierung systematischen, altersabhängigen Veränderungen unterliegt, wobei mit zunehmendem Alter die Zahl der Verlustereignisse im Vergleich zu den Entwicklungsgewinnen immer grösser wird (Baltes, 1990, S. 9).

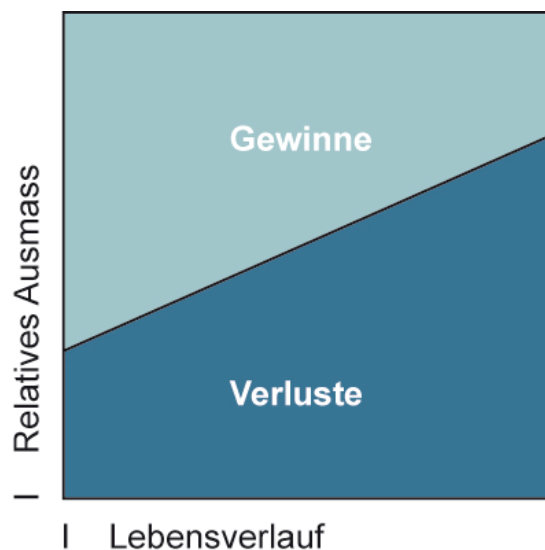


Abbildung 1: Anteil möglicher Gewinne und Verluste im Lebensverlauf (Baltes, 1990, S. 9)

2.1.3 Klassisches Entwicklungsmodell über die Lebensspanne: Erik Erikson

Von den Arbeiten, welche versuchen, den Lebenslauf in seiner Gesamtheit zu beschreiben, ist das Phasenmodell von Erik Erikson besonders bekannt. Seine Arbeiten, wie auch diejenigen von Charlotte Bühler und Robert Havighurst, können als Vorläufer einer Entwicklungspsychologie der Lebensspanne gelten und haben somit eine grosse historische Bedeutung (Faltermaier et al., 2014, S. 50).

Erikson war ein Vertreter der psychoanalytischen Schule. Er hat ein Modell von acht Phasen der psychosozialen Entwicklung erarbeitet.

1. Säuglingsalter (0 – 1 Jahre)	Urvertrauen vs. Urmisstrauen
2. Frühe Kindheit (2 – 3 Jahre)	Autonomie vs. Scham / Zweifel
3. Vorschulalter (4 – 5 Jahre)	Initiative vs. Schuldgefühl
4. Schulalter (6 Jahre bis Pubertät)	Leistung vs. Minderwertigkeitsgefühl
5. Adoleszenz (Pubertät bis 18 Jahre)	Identität vs. Rollenkonfusion
6. Frühes Erwachsenenalter	Intimität vs. Isolation
7. Mittleres Erwachsenenalter	Generativität vs. Stagnation
8. Spätes Erwachsenenalter	Ich-Integrität vs. Verzweiflung

Abbildung 2: Eriksons Phasenmodell der Entwicklung (Faltermaier et al., 2014, S. 56)

Gemäss Erikson folgt das Wachstum der Persönlichkeit einer bestimmten Stufenfolge. Jede Stufe baut auf der vorangehenden auf und beinhaltet eine kritische Phase, in der sich Entscheidungen ergeben müssen. Diese Entscheidungen sind Voraussetzung für einen Entwicklungsprozess in der nächsten Phase. Gemäss Eriksons zentralem Konzept der psychosozialen Krise vollzieht sich Entwicklung über die Lösung von Grundkonflikten, welche sich in einer typischen Form und Polarität für jede Phase des Lebenslaufs formulieren lassen (Faltermaier et al., 2014, S. 55).

Der Grundkonflikt des mittleren Erwachsenenalters besteht gemäss Erikson in der Polarität von Generativität versus Stagnation. Generativität kann einerseits auf die soziale Rolle der Eltern und die Sorge in Bezug auf die eigenen Kinder bezogen

werden, andererseits aber auch als die Sorge und Verantwortung für die nachkommende Generation insgesamt (Faltermaier et al., 2014, S. 57).

Generativität wird von Perrig-Chiello als „Schlüsselqualifikation“ für die Lebensmitte bezeichnet. Gemäss Perrig-Chiello beinhaltet Generativität den Wunsch, gebraucht zu werden und für andere Menschen von Bedeutung zu sein. Sie beschreibt Generativität als sinnstiftend und von hohem Stellenwert für Menschen im mittleren Lebensalter. Ebenfalls erwähnt sie einen positiven Einfluss von generativem Verhalten auf das Selbstbewusstsein sowie das physische und psychische Wohlbefinden von Menschen im mittleren Lebensalter. Generativität ist gemäss Perrig-Chiello auch eine Grundvoraussetzung, um mit der zunehmend negativen biografischen Gewinn-Verlust-Balance zurechtzukommen (Perrig-Chiello, 2011, S. 148).

2.1.4 Moderne Entwicklungspsychologische Ansätze: SOK Modell

Das Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK) wurde von Life-Span Forschern um Baltes entwickelt. Das Modell stellt den Versuch dar, einen allgemeinen Adaptationsprozess zu spezifizieren, der die lebenslange Entwicklung im Kontext einer Gewinn-Verlust-Bilanzierung abbildet (Baltes, 1990, S. 9). Gemäss Baltes beschreibt der Schlüsselbegriff „selektive und kompensatorische Optimierung“ einen allgemeinen Vorgang der Adaption. Mit zunehmendem Alter und abnehmenden Kapazitätsreserven erhalten die Prozesse der Selektion, Optimierung und Kompensation jedoch eine besondere Gewichtung. Selektion bezieht sich darauf, dass Entwicklung immer auch Spezialisierung in Inhalt und Form bedeutet. Optimierung bedeutet, dass Menschen ihre einmal eingeschlagenen Lebenswege in Quantität und Qualität zu verbessern versuchen. Das dritte Element bezieht sich auf Kompensationsprozesse, die aufgrund von objektiven und subjektiv erlebten Einschränkungen einsetzen (Baltes, 1990, S. 9).

Baltes verwendet zur Illustration des SOK Modells gerne das Beispiel des Konzertpianisten Arthur Rubinstein. Als Rubinstein in einem Interview gefragt wurde, weshalb er mit 80 Jahren immer noch ein so guter Pianist sei, erwähnte er drei Strategien. Er spiele weniger Stücke als früher (Selektion) und übe diese Stücke öfter (Optimierung). Da er nicht mehr so schnell spielen könne,

verlangsamt er jeweils vor besonders schnellen Passagen sein Tempo, damit diese dann schneller erscheinen würden (Kompensation) (Baltes, 1997, S. 371).

Auch wenn mit zunehmendem Alter weniger Ressourcen zur Verfügung stehen, können sich Menschen also durch selektive Optimierung mit Kompensation weiterhin bestimmten, für sie wichtigen Lebensaufgaben widmen (Baltes, 1990, S. 10).

Das SOK Modell wird auch von Stamm im Zusammenhang mit dem Thema Talententwicklung im Alter erwähnt. Obwohl ältere Menschen in bestimmten Bereichen über beträchtliches Potential verfügen, muss sich der alternde Mensch gemäss Stamm „auf die Entwicklungsdynamik von Abbau und Wachstum einstellen und lernen, Elemente des Stillstands und des Verlusts zu akzeptieren und gleichzeitig gewinnbringend in seine Talententwicklung zu integrieren.“ Als theoretische Erklärung für dieses Entwicklungsmuster führt Stamm unter anderem das SOK Modell an (Stamm, 214, S. 277).

2.1.5 Levinsons Entwicklungsphasen des Erwachsenenalters

Einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters hatte auch der amerikanische Sozialpsychologe Daniel J. Levinson. Gemäss dem Modell der Entwicklungsphasen des Erwachsenenalters von Levinson wechseln sich stabile Phasen des Strukturaufbaus mit instabileren Übergängen von einer Struktur in eine andere ab. Sein Modell entwickelte Levinson auf der Basis von Interviews mit amerikanischen Männern der Mittelschicht. Seiner Arbeit wird daher vorgeworfen, dass sie nur für Männer und nur für amerikanische Mittelschichtsverhältnisse gültig sei (Perrig-Chiello, 2011, S. 27).

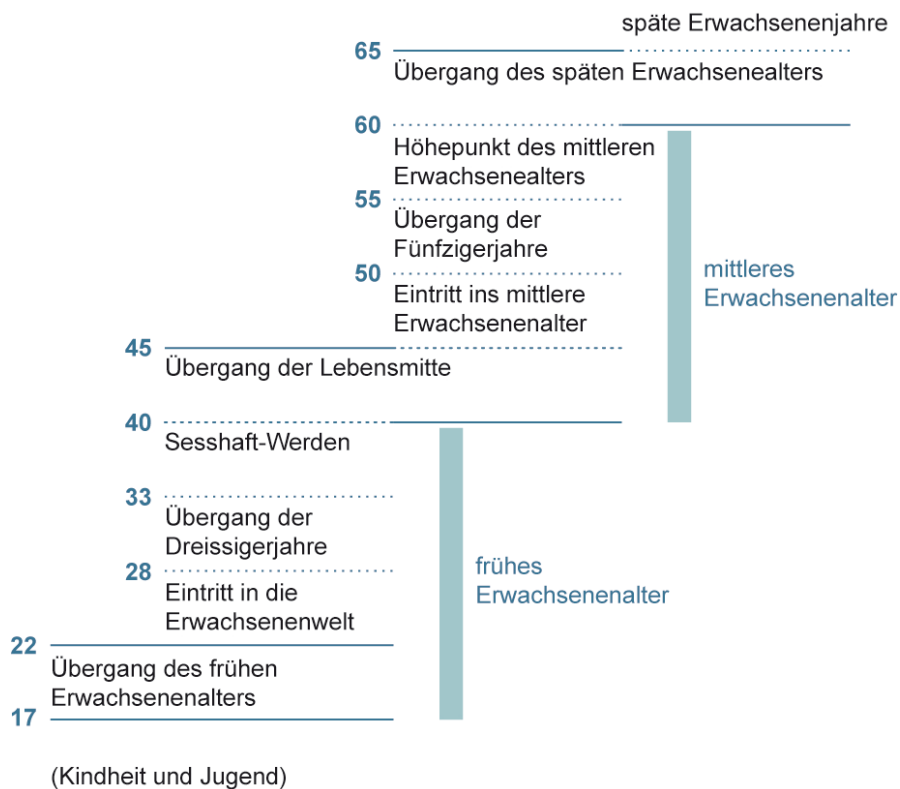


Abbildung 3: Levinsons Modell von Entwicklungsphasen des Erwachsenenalters (Levinson, 1980, S. 283, in Faltermaier et al., 2014, S. 80)

Levinson beschreibt das mittlere Erwachsenenalter als die Zeit zwischen 40 und 60 Jahren, wobei die Altersangaben nur als Durchschnittswerte und als Orientierung gedacht sind. Perrig-Chiello beschreibt Levinsons Einteilung des mittleren Lebensalters wie folgt (Perrig-Chiello, 2011, S. 28):

40 – 45 Jahre: Übergang zur Lebensmitte. In dieser Phase erfolgt in der Regel eine grundsätzliche Infragestellung der bisherigen Lebensstruktur. Dies geschieht in Form einer Bilanzierung, möglicherweise auch durch Destruktion des Bisherigen, um zu einer Neudefinition zu gelangen.

45 – 50 Jahre: Eintritt ins mittlere Erwachsenenalter. Die getroffenen Entscheidungen werden erprobt. Dies ist die Zeit, in der die neue Lebensstruktur aufgebaut und gefestigt wird.

50 - 55 Jahre: Übergang in die Fünfzigerjahre. In dieser Phase wird die neu gebildete Lebensstruktur weiter adaptiert.

55 – 60 Jahre: Höhepunkt des mittleren Erwachsenenalters. Die modifizierte Lebensstruktur führt in eine stabile Lebensphase, welche die Vollendung dieses Lebensabschnitts darstellt.

2.2 Beruf und lebenslanges Lernen im mittleren Erwachsenenalter

2.2.1 Beruf als zentraler Lebensbereich im mittleren Erwachsenenalter

Als zentrale Lebensbereiche im mittleren Erwachsenenalter erwähnt Faltermaier Veränderungen im familiären Bereich, Veränderungen im beruflichen Bereich sowie Veränderungen im gesundheitlichen Bereich. Der berufliche Bereich wird als Phase der kritischen Bilanzierung, der Konfrontation mit Grenzen, mit Stigmatisierung und mit der Auseinandersetzung mit möglichen Abbauprozessen beschrieben (Faltermaier et al., 2014 S. 217). Perrig-Chiello beschreibt im Zusammenhang mit der beruflichen Situation im mittleren Lebensalter die verstärkte Erfahrung der biografischen Festlegung und die Erfahrung, dass der Optionen nicht mehr, sondern weniger werden (Perrig-Chiello, 2011, S. 124). Sie erwähnt in Bezug auf die Arbeitssituation von Personen im mittleren Lebensalter eine gewisse arbeits-marktliche Differenzierung des mittleren Lebensalters. Die 40 – 54-Jährigen befinden sich demnach auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten häufig in einer recht guten Situation, während der Druck auf die 55 – 65-Jährigen steigt. (Perrig-Chiello, 2011, S. 126). Themen wie längere Arbeitslosigkeit, krankheitsbedingte Fehlzeiten und Frühpensionierung beschäftigen Menschen in dieser Altersgruppe. Eine Mehrheit der Personen im mittleren Lebensalter geht jedoch einer regelmässigen und oft auch sehr verantwortungsvollen Arbeit nach.

Dennoch kann die Arbeitssituation zum Problem werden. Dann nämlich, wenn das Gefühl aufkommt auf der Stelle zu treten, keine Zukunftsperspektiven mehr zu haben oder sich zu sehr zu verausgaben (Perrig-Chiello, 2011, S. 128).

Perrig-Chiello beschreibt das mittlere und späte Erwachsenenalter als Phase im Lebenslauf, in der biografische Festlegungen und Barrieren ausbildungsbezogener und beruflicher Natur verstärkt hervortreten und es viel Zielstrebigkeit, Selbstbewusstsein und soziale Unterstützung benötigt, um eine berufliche Veränderung vorzunehmen. Gemäss ihren Forschungsarbeiten gibt es Menschen, die nicht die nötige Kraft und Initiative mobilisieren können, um neue Wege zu gehen und in ihrer Unzufriedenheit verharren. Eine Mehrheit der Menschen findet gute Kompromisslösungen, um mit der Situation umzugehen. Es gibt aber auch immer mehr Menschen, die unkonventionelle Wege finden (Perrig-Chiello, S. 136).

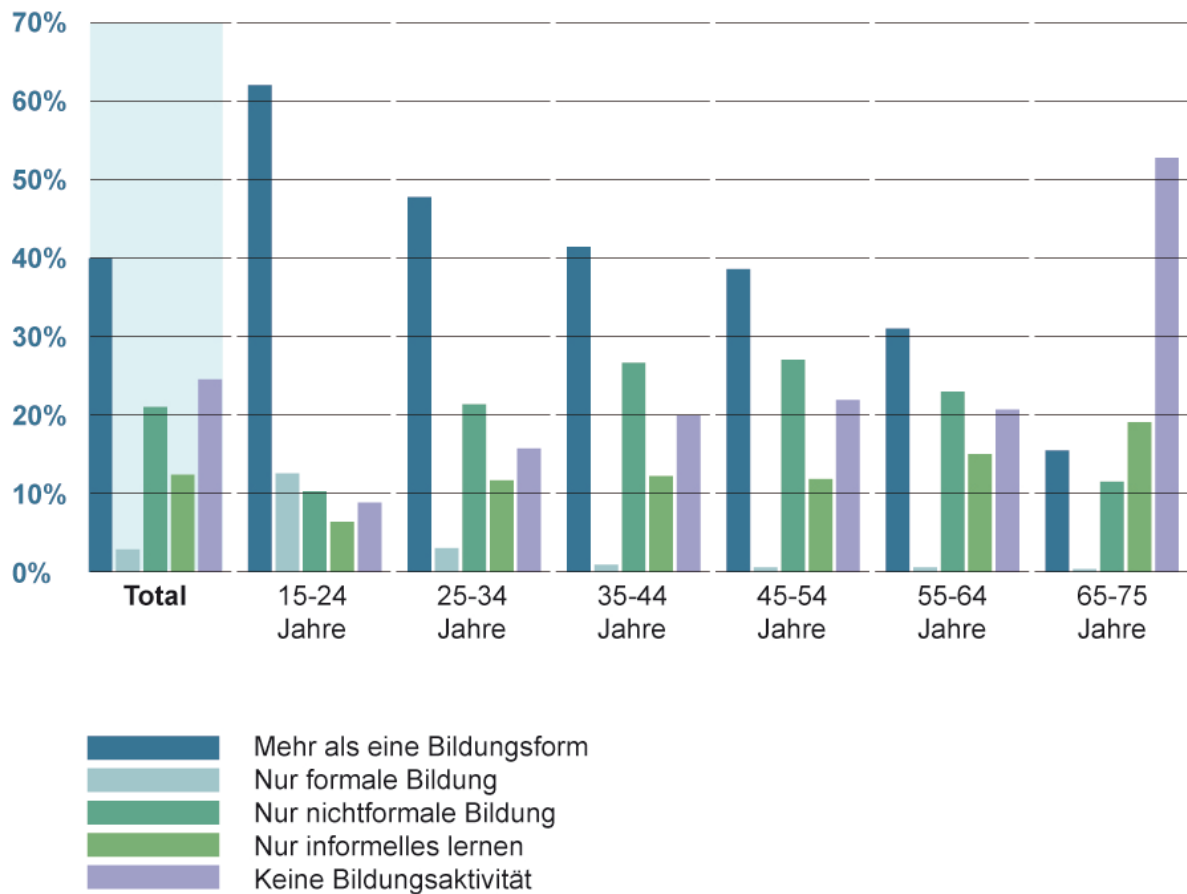
2.2.2 Lebenslanges Lernen im mittleren Erwachsenenalter

Dem lebenslangen Lernen kommt im mittleren Lebensalter eine besondere Bedeutung zu. Travail.Suisse fordert in ihrem Positionspapier „Bildungspolitik für ältere Arbeitnehmende“ verstärkte bildungspolitische Massnahmen, damit Arbeitnehmende bis zur Pensionierung im Arbeitsmarkt bleiben können. Bildungspolitische Massnahmen zugunsten älterer Arbeitnehmenden dürfen dabei nicht nur Arbeitnehmende 50 plus einschliessen, sondern müssen in der Mitte des Arbeitslebens beginnen, das heisst um das 40. Lebensjahr herum (Weber-Gobet, 2014, S. 3). Als grösste bildungspolitische Herausforderung in Bezug auf ältere Arbeitnehmende erwähnt Travail.Suisse das Risiko der Dequalifizierung. Darunter sind Prozesse zu verstehen, durch die berufliche Qualifikationen von Arbeitnehmenden entwertet werden, durch welche Arbeitnehmende berufliche Qualifikationen verlieren oder durch welche Arbeitnehmende daran gehindert werden, sich notwendige Kompetenzen anzueignen (Weber-Gobet, 2014, S. 8). Eine zentrale Forderung von Travail.Suisse an die nationale Bildungspolitik ist eine Intensivierung der Laufbahnberatung für Erwachsene in der Lebensmitte. Ein Zwischenhalt zwischen dem 40. und 45. Lebensjahr würde es ermöglichen, bereits eingetretene Dequalifizierungen aufzudecken und ihnen entgegenzutreten oder drohenden Dequalifizierungen vorzubeugen. In dieser Phase muss möglicherweise auch eine zweite Karriere vorbereitet werden, welche den

veränderten eigenen und fremden Erwartungen, der gesundheitlichen Verfassung und den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt Rechnung trägt. Mit der Unterstützung einer Laufbahnberatung könnten sich Personen in der Lebensmitte für die zweite Hälfte des Arbeitslebens neu positionieren und weiterhin voll arbeitsmarktfähig bleiben (Weber-Gobet, 2014, S. 12 – 13).

Der „Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2011“ zum Thema lebenslanges Lernen hat unter anderem die Bildungsaktivitäten der Bevölkerung in der Schweiz untersucht. Dafür wurden für den Zeitraum von 12 Monaten vor der Befragung drei verschiedene Arten von Lernformen erhoben. Formale Bildung beinhaltet Aktivitäten, die im regulären Schul- und Hochschulwesen stattfinden und zu einem anerkannten Abschluss führen (z.B. Maturität), nichtformale Bildung umfasst Aktivitäten, die ausserhalb des regulären Bildungssystems in einer Lern-Beziehung stattfinden (z.B. Sprachkurse), informelles Lernen umfasst selbständige Lernaktivitäten, die einem expliziten Lernziel dienen und ausserhalb einer Lernbeziehung geschehen (BFS, 2011, S. 24).

Lebenslanges Lernen nach Alter, 2011
Ständige Wohnbevölkerung im Alter von 15 bis 75 Jahren



Genauigkeit der Schätzung: Die Balken repräsentieren 95%-Vertrauensintervalle

Abbildung 4: Lebenslanges Lernen nach Alter, 2011 (BFS, 2011, S. 29)

Abbildung 4 zeigt, dass im mittleren Lebensalter der Anteil an Personen sinkt, die sich auf mehrere Arten aus- und weiterbilden. Die Gruppe, die ausschliesslich informell lernt und der Anteil der Personen, die keiner Lernaktivität nachgehen, steigt im mittleren Lebensalter an.

2.3 Laufbahntheorien

2.3.1 Entstehungshintergrund neuer Laufbahntheorien

Megatrends wie Globalisierung, demografischer Wandel sowie Strukturwandel zur Wissensökonomie verändern unsere Gesellschaft und somit unsere Arbeitswelt (Rump, 2011, S. 11). Traditionellerweise verliefen Karrieren meist innerhalb einer oder weniger Organisationen. Dies war im Rahmen des alten, paternalistischen Arbeitsvertrags der Fall. Heute erleben Menschen immer öfter sehr selbstgesteuerte, grenzenlose Karrieren, welche aus verschiedenen Positionen innerhalb von verschiedenen Organisationen bestehen (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2001, S. 15). In diesem Umfeld hat sich der Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verändert. Während der frühere Vertrag auf einer langfristigen gegenseitigen Verpflichtung basierte, geht es je länger, desto mehr um einen kurzfristigen und stark leistungsabhängigen Austausch von Vergütung und Arbeitsleistung (Hall & Mirvis, 1995, S. 271). Um in diesem turbulenten Umfeld bestehen zu können, müssen Menschen lernen, mit Veränderungen innerhalb und ausserhalb der eigenen Person umzugehen und sich nicht nur reaktiv anzupassen, sondern selbst proaktiv Veränderungen zu initiieren. In diesem Zusammenhang sprechen Fugate et al. von employability (Fugate et al., 2001, S. 15). „Employability represents a form of work specific (pro)active adaptability that consists of three dimensions – career identity, personal adaptability, and social and human capital“ (Fugate et al., 2011, S. 14).

In diesem Umfeld funktionieren herkömmliche Laufbahntheorien nicht mehr, weshalb neue Theorien entstanden sind. In dieser Arbeit wird auf die proteische Laufbahnorientierung sowie das Karriere-Ressourcen Modell eingegangen.

2.3.2 Begriffsdefinitionen

Die Bedeutung des deutschen Begriffs „Karriere“ und des angloamerikanischen Begriffs „career“ unterscheiden sich deutlich. Der deutsche Begriff „Karriere“ wird vorwiegend mit „beruflichem Erfolg“ im Sinne von ranghierarchischen Aufwärtsbewegungen in Verbindung gebracht, während der angloamerikanische Begriff „career“ neutraler mit „Laufbahn“ übersetzt werden kann, wobei das Ergebnis offen bleibt (Gasteiger, 2007, S. 25). Super definiert career als

„sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime“ (Super, 1980, S. 282). Diese Definition bewertet weder die Richtung der beruflichen Entwicklung noch die Qualität (Gasteiger, 2007, S. 25). In der vorliegenden Arbeit sollen die Begriffe „Karriere“ und „Laufbahn“ im Sinne der Definition von „career“ von Super Verwendung finden.

In Anlehnung an Gasteiger wird für den Begriff des beruflichen Erfolgs die Definition von Arthur, Khapova und Wilderom verwendet. „Career success may be defined as the accomplishment of desirable work-related outcomes at any point in a person's work experiences over time“ (Arthur, Khapova und Wilderom, 2005, S. 179).

Im Zusammenhang mit beruflichem Erfolg kann zwischen subjektivem und objektivem Berufserfolg unterschieden werden. Objektiver oder extrinsischer Berufserfolg kann anhand von konkret beobachtbaren Kriterien wie der Höhe des Gehalts oder der Anzahl Beförderungen gemessen werden. Beim subjektiven oder intrinsischen Berufserfolg hingegen geht es darum, wie eine Person ihre Laufbahn bewertet und rekonstruiert. (Gasteiger, 2007, S. 73). Hall spricht in diesem Zusammenhang von psychologischem Erfolg (vgl. Kap. 2.3.3.1).

2.3.3 Die proteische Laufbahnorientierung

Das Adjektiv „proteisch“ für Karrieren wurde erstmals 1976 von Hall in seinem Buch *Careers in organizations* verwendet. Hall beschreibt die proteische Karriere als eine Karriere bei der die Person, nicht die Organisation, in der Pflicht ist und bei der die Kernwerte Freiheit und Wachstum sind. Die Erfolgskriterien sind dabei subjektiv (psychologischer Erfolg) (Hall, 2004, S. 1). Der Begriff ist abgeleitet vom griechischen Gott Proteus, der seine Gestalt nach Belieben ändern konnte (Hall, 1996, S. 8). Diese sowie weitere Elemente der proteischen Karriere fasst Hall in der folgenden Grafik zusammen.

The Protean Career of the 21st Century

- The Goal: Psychological Success
- The Career is Managed by the Person, not the Organization
- The Career is a Lifelong Series of Identity Changes and Continuous Learning
- "Career Age" Counts, not Chronological Age
- The Organization Provides
 - Work Challenges and
 - Relationships
- Development is not Necessarily
 - Formal Training
 - Retraining
 - Upward Mobility
- Profile for Success
 - From Know-How To Learn-How
 - From Job Security To employability
 - From Organizational Careers To Protean Careers
 - From Work Self To Whole Self

Tabelle 2: The Protean Career of the 21st Century (Hall, 1996, S. 9)

Hall beschreibt in seinem Artikel „The Protean Career of the 21st Century“ das Umfeld und die Entwicklung von Karrieren um die Jahrtausendwende und in den kommenden Jahren wie folgt:

„The traditional psychological contract in which an employee entered a firm, worked hard, performed well, was loyal and committed, and thus received ever-greater rewards and job security, has been replaced by a new contract based on

continuous learning and identity change, guided by the search for what Herb Shepard called „the path with a heart.“ In short, the organizational career is dead, while the protean career is alive and flourishing.“ (Hall, 1996, S. 8)

2.3.3.1 Der psychologische Erfolg

Ein wichtiges Element der proteischen Laufbahnorientierung ist die subjektive Sicht von Erfolg. Hall & Chandler verwenden dafür den Begriff des psychologischen Erfolgs, der auf Arbeiten von Kurt Lewin (1936) zur Psychologie des Erfolgs und Misserfolgs basiert (Hall & Chandler, 2005, S. 158). Psychologischen Erfolg definiert Hall als Gefühl von Stolz und persönlicher Erfüllung, das sich einstellt beim Erreichen der wichtigsten Ziele im Leben (Hall, 1996, S. 8). Hall und Kollegen haben ein Modell zum psychologischen Erfolg entwickelt. Psychologischer Erfolg entwickelt sich demnach in einer zyklischen Art und Weise und ist das Ergebnis von Setzen und Erreichen von anspruchsvollen Zielen. Weiter stellte Hall die Hypothese auf, dass Erfolg zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls und zu einer kompetenteren Identität führe (Hall & Chandler, 2005, S. 158). Die folgende Grafik zeigt eine vereinfachte Version des Modells zum psychologischen Erfolg.

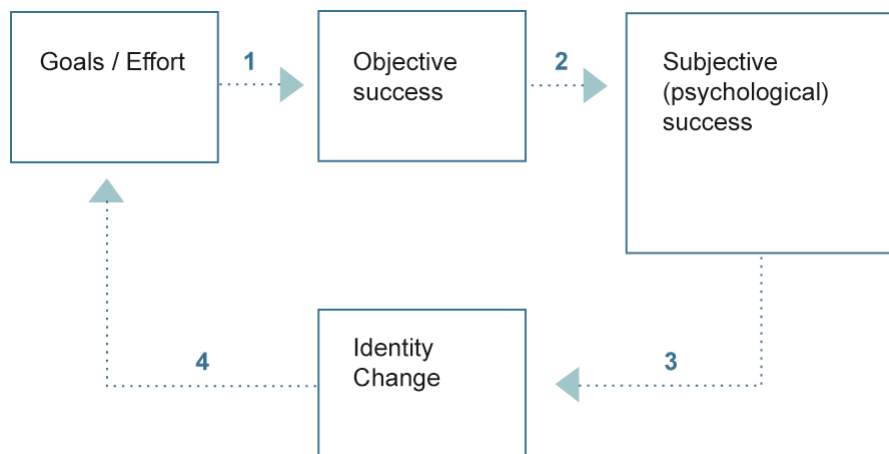


Abbildung 5: Modell zum psychologischen Erfolg (Hall & Chandler, 2005, S. 158).

2.3.3.2 Der lebensumspannende Karrierezyklus versus mehrere Lernzyklen

Donald Super, der bekannteste Vertreter der entwicklungsorientierten Laufbahntheorien postulierte mit seinem „life-span, life-space approach to career development“ einen lebensumspannenden Karrierezyklus mit verschiedenen Phasen beruflicher Entwicklung, welche Mitglieder der westlichen Gesellschaft typischerweise durchlaufen.

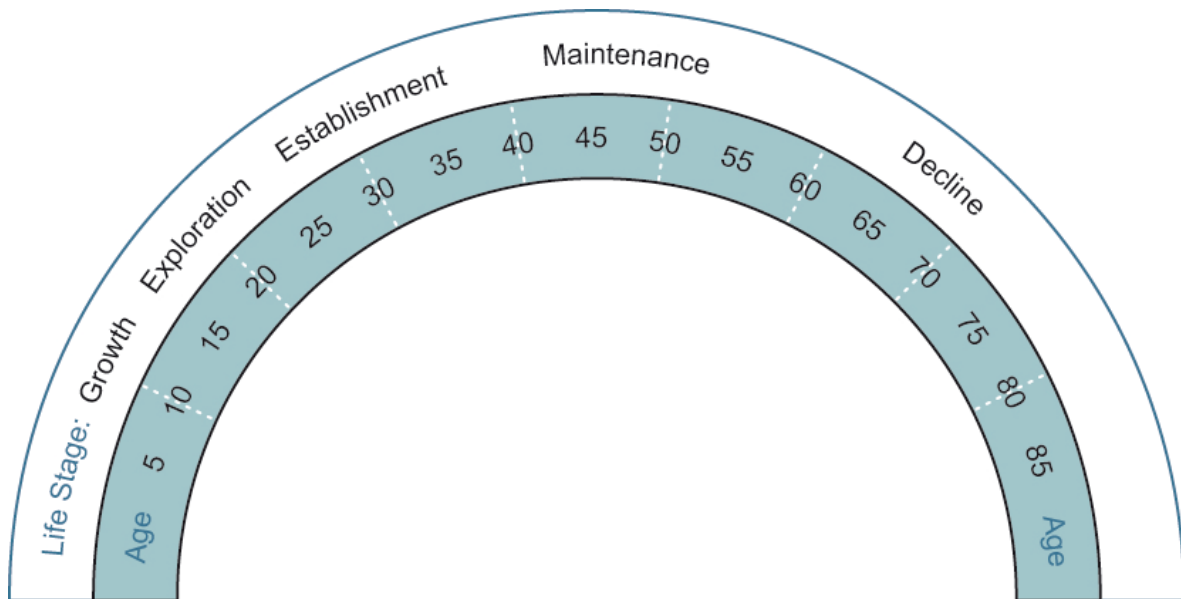


Abbildung 6: The Life-Career Rainbow (vereinfachte Darstellung nach Super, 1980, S. 289)

Hall vertritt die Ansicht, dass in einem immer komplexeren Arbeitsumfeld die traditionelle Vorstellung eines einzigen, lebensumspannenden Karrierezyklus immer mehr durch eine Serie von mehreren kürzeren Lernzyklen abgelöst wird. Jeder dieser Lernzyklen entspricht einer verkürzten Version von Supers Karriere Phasen. Innerhalb dieser Lernzyklen finden wiederum kleinere Zyklen statt, in denen Ziele gesetzt werden, Leistung erbracht wird, psychologischer Erfolg erlebt und die Identität angepasst wird. Dabei sammelt eine Person Erfahrungen und erreicht einen höheren Level an Leistung und Können. Gegen Ende eines jeden Lernzyklus beginnt die Person wieder zu explorieren, sei dies aufgrund von externen Faktoren oder persönlichen Gründen (Hall & Chandler, 2005, S. 158). In diesem Modell der Lernzyklen zählt nicht das chronologische Alter, sondern das Karrierealter (Hall, 1996, S. 9)

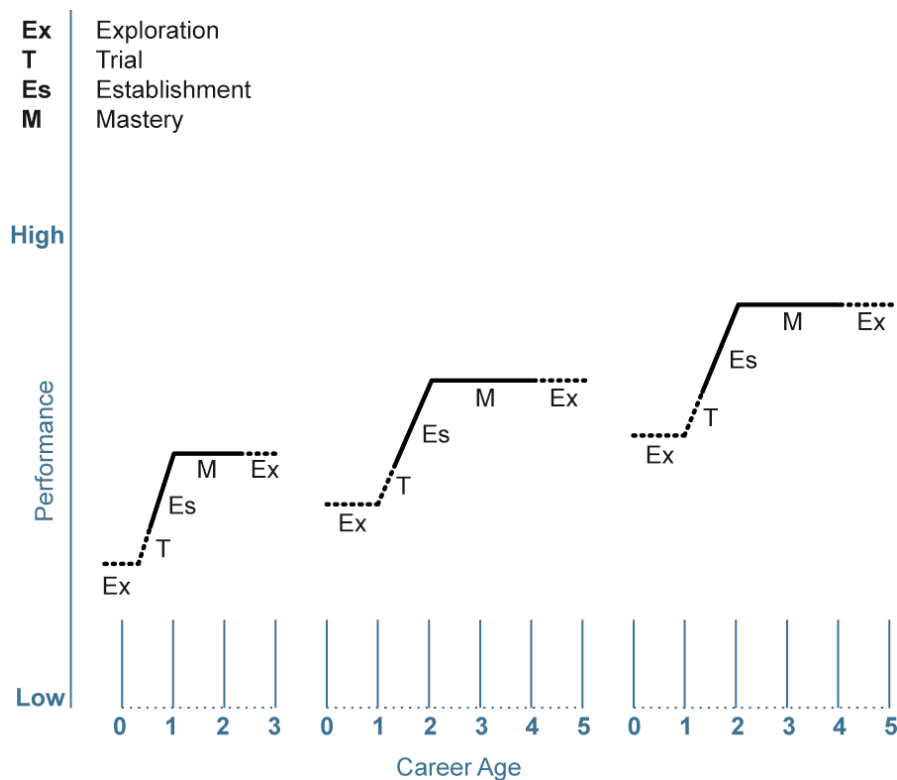


Abbildung 7: The career as a succession of learning cycles and career transitions (Hall & Chandler, 2005, S. 159)

2.3.3.3 Die Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit und Identität

Um sich selbst und die eigene Karriere in dieser sich ständig verändernden Arbeitswelt managen zu können, müssen Personen neue Kompetenzen entwickeln. Hall beschreibt die neue Karriere als kontinuierlichen Lernprozess. Er und seine Kollegen haben in ihren Arbeiten zwei Metakompetenzen gefunden, welche Personen helfen, proteischer zu werden: Anpassungsfähigkeit (Adaptability) und das Verständnis von sich selbst oder Identität (self-awareness / identity). Diese Kompetenzen werden Metakompetenzen genannt, weil sie notwendig sind um zu lernen wie zu lernen. Dabei ist es wichtig, dass eine Person beide Metakompetenzen entwickelt. Wenn eine Person sehr anpassungsfähig ist, aber wenig Verständnis von sich selbst hat, kann es sein dass sie ein „Chamäleon“ Verhalten zeigt und nicht ihren eigenen Weg geht. Ein hohes Verständnis von sich selbst und eine geringe Anpassungsfähigkeit auf der anderen Seite kann eine Person daran hindern zu handeln. Wenn eine Person wenig von beiden Kompetenzen besitzt, befindet sie sich in einem Zustand der Starrheit und führt nur Befehle aus (Hall, 2004, S 6 – 7 und Hall, 1996, S. 11).

Behavioral Responses		Adaptability	
		Hi	Lo
Self Awareness / Identity	Hi	Pro-Activity; "Smart" Performance	Paralysis; Blocking; Avoidance
	Lo	Reactivity; Chameleon; Behavior	Rigidity; Performing to orders

Abbildung 8: Interactive effects of two metacompetencies: Adaptability and self-awareness / identity (Hall, 2004, S. 7)

Um die zentrale Idee der proteischen Laufbahn zu veranschaulichen, verweist Hall auf die Arbeit von Shepard (1984) „On the realization of human potential: A path with a heart“. Dabei geht es darum, seinen einzigartigen „Genius“, seine Talente, zu entwickeln und einzusetzen (Hall, 2004, S. 9). Shepard beschreibt „Genius“ wie folgt:

„These are the things that you can now or potentially could do with excellence, which are fulfilling doing them; so fulfilling that if you also get paid to do them, it feels not like a compensation, but like a gift“ (Shepard, 1984, S. 180).

2.3.3.4 Auswirkungen der proteischen Laufbahnorientierung auf ältere Arbeitnehmende

Hall und Mirvis beschreiben in ihrem Artikel „The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond“ mögliche Auswirkungen der proteischen Laufbahnorientierung auf ältere Arbeitnehmende. Sie beschreiben verschiedene Vorteile der proteischen Laufbahnorientierung für Menschen in der Lebensmitte. Im Vergleich zu traditionellen Laufbahnmodellen bietet die proteische Laufbahn-orientierung mehr Flexibilität und Autonomie. Anstatt auf eine generalisierte Laufbahn zu fokussieren, geht es um die einzigartigen persönlichen Bedürfnisse. Die proteische Laufbahn ist für jede Person individuell und einzigartig. Hall und Mirvis nennen es „the career fingerprint“ (Hall & Mirvis, 1995, S. 272). Gemäss Hall und Mirvis kommen Flexibilität und Autonomie älteren Arbeitnehmenden sehr entgegen. Viele äussere Zwänge wie die Erziehung der Kinder und innere Antreiber wie beruflich vorwärts kommen zu müssen fallen weg. Ältere Personen sind somit oft freier, um flexiblere Laufbahnmodelle zu wählen als ihre jüngeren Kollegen (Hall & Mirvis, 1995, S. 272). Die proteische Laufbahnorientierung bietet ebenfalls mehr Flexibilität, indem die Bedeutung von Karriere weiter gefasst wird. Die traditionelle Karriere wurde meist mit einer bezahlten Arbeit innerhalb einer Organisation assoziiert. Die proteische Laufbahnorientierung anerkennt, dass sich Arbeit und Rollen ausserhalb der Arbeit überschneiden und gemeinsam die Identität einer Person bilden. Hall und Mirvis nennen dies „enlargement of career space“ (Hall & Mirvis, 1995, S. 272). Für ältere Arbeitnehmende bedeutet dies zu realisieren, dass es mehrere Wege zum psychologischen Erfolg gibt und dass es nun vermehrt Möglichkeiten gibt, um bezahlte Arbeit und persönliche Interessen zu kombinieren. Mit dieser Wahlfreiheit umzugehen kann gemäss Hall und Mirvis auch eine Herausforderungen für ältere Arbeitnehmende darstellen. Das aktuelle Arbeitsumfeld verlangt gemäss Hall und Mirvis von Individuen, zwei Metakompetenzen zu entwickeln (self-awareness/identity und adaptability, vgl. Kap. 2.3.3.3). Ältere Arbeitnehmende haben ihr ganzes Arbeitsleben damit verbracht, eine Identität und spezifische Fähigkeiten aufzubauen. Die Vorstellung diese Identität zu verändern und sich neue Fähigkeiten anzueignen, kann für sie daher sehr herausfordernd sein (Hall & Mirvis, 1995, S. 270).

Wie erwähnt gehen die Vertreter der proteischen Laufbahnorientierung nicht mehr von der traditionellen Vorstellung eines einzigen, lebensumspannenden Karrierezyklus aus, wie ihn Super postulierte, sondern von einer Serie von mehreren kürzeren Lernzyklen (vgl. Kap. 2.3.3.2). Um zu definieren in welchem Lernstadium sich eine Person befindet wird nicht mehr das chronologische Alter herangezogen, in dem sich eine Person um die vierzig oder fünfzig Jahre in der Karrieremitte befindet. Es geht dabei um das Karrierealter, wobei beispielsweise fünf Jahre in einem bestimmten Gebiet das mittlere Alter für dieses bestimmte Gebiet sind (Hall & Mirvis, 1995, S. 277). Eine Person kann sich also in jedem Lebensalter im mittleren Alter eines bestimmten Lernzyklus befinden.

2.3.4 Das Karriere-Ressourcen Modell

Firmen verfolgen immer mehr eine Human Resources Politik, welche die Verantwortung für das Karrieremanagement weg von der Firma und hin zum Arbeitnehmer verlagert. Entsprechend ist ein vermehrtes „self-directed career management“ (SDCM) seitens der Arbeitnehmer gefordert, um mit den Veränderungen im Arbeitsmarkt erfolgreich umzugehen (Hirschi, 2012, S. 2). Im Zusammenhang mit SDCM gibt es verschiedene Modelle und Konstrukte. Als Integration der verschiedenen Modelle und Konstrukte hat Hirschi vier zentrale Karriere-Ressourcen definiert. Human-Ressourcen sind Fachkenntnisse sowie Schlüsselkompetenzen und Arbeitsmarktkenntnisse. Sozial-Ressourcen sind die Netzwerke und Kontakte zu Arbeitgebern sowie zu persönlichen Mentoren. Identitäts-Ressourcen beinhalten die Klarheit über persönliche Interessen, Werte und Ziele (Hirschi, 2010). Psychologische Ressourcen beinhalten Eigenschaften (traits) wie Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, etc. sowie Zustände (states) wie Selbstwirksamkeit und Hoffnung (Hirschi, 2012, S. 7). Bei der Anwendung des Karriere-Ressourcen Modells als Grundlage für Career Services an Hochschulen ersetzt Hirschi die Psychologischen Ressourcen durch Handlungs-Ressourcen (Fähigkeiten und Handlungen in den Bereichen der Karriereplanung, Erkundung der Arbeitswelt, Selbstexploration, Bewerbung und Stellensuche). „Die vier Ressourcen-Bereiche sind als sich gegenseitig bedingend konzeptualisiert, so dass zum Beispiel Identitäts-Ressourcen auch zur Steigerung von Handlungs-Ressourcen oder Human-Ressourcen führt“ (Hirschi, 2010, S. 195).

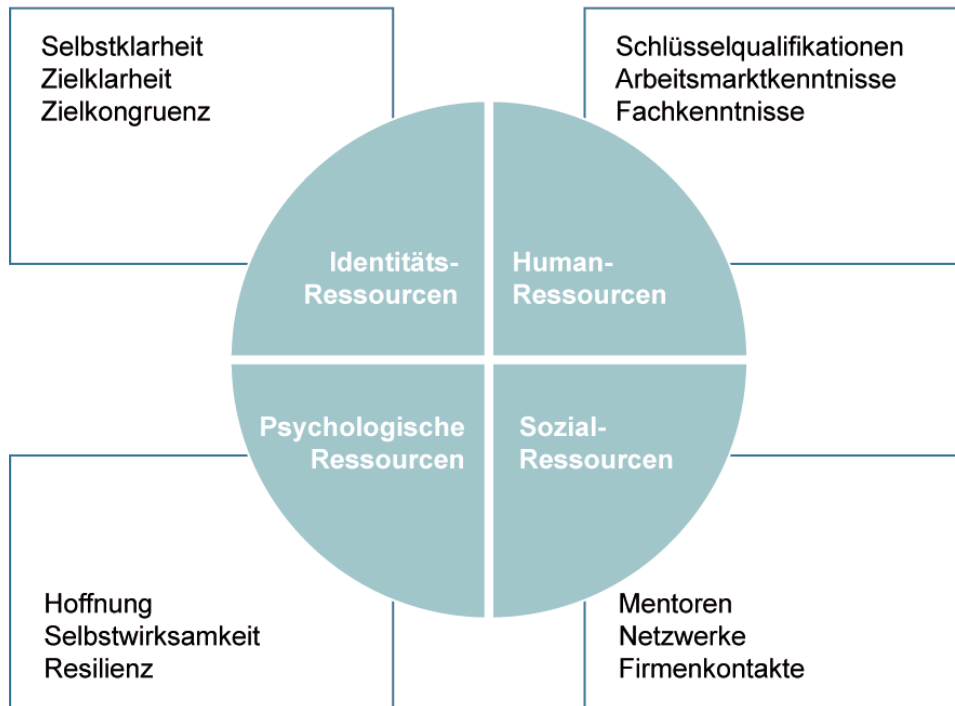


Abbildung 9: Karriere-Ressourcen Modell (Hirschi, 2014)

2.3.4.1 Der Karriere-Management Zyklus

Hirschi unterscheidet im Karriere-Ressourcen Modell in Anlehnung an den Cognitive Information Processing (CIP) Ansatz zwischen den Inhalten (Karriere-Ressourcen) und dem Prozess (Karriere-Management) (Hirschi, 2010, S. 195). Der Karriere-Management Zyklus besteht aus fünf Phasen:

- a) eine persönliche Standort-bestimmung durch Klärung eigener Interessen, Werte, Fähigkeiten und Motivation;
- b) eine aktive Erkundung der Arbeitswelt und von Karriereperspektiven;
- c) die Ausarbeitung einer Zieldefinition und Karriereplanung;
- d) die Umsetzung von Karrierezielen und Stellensuche; und
- e) Berufsalltag, Verhalten und Anpassung am Arbeitsplatz.

Karriere-Management Zyklus

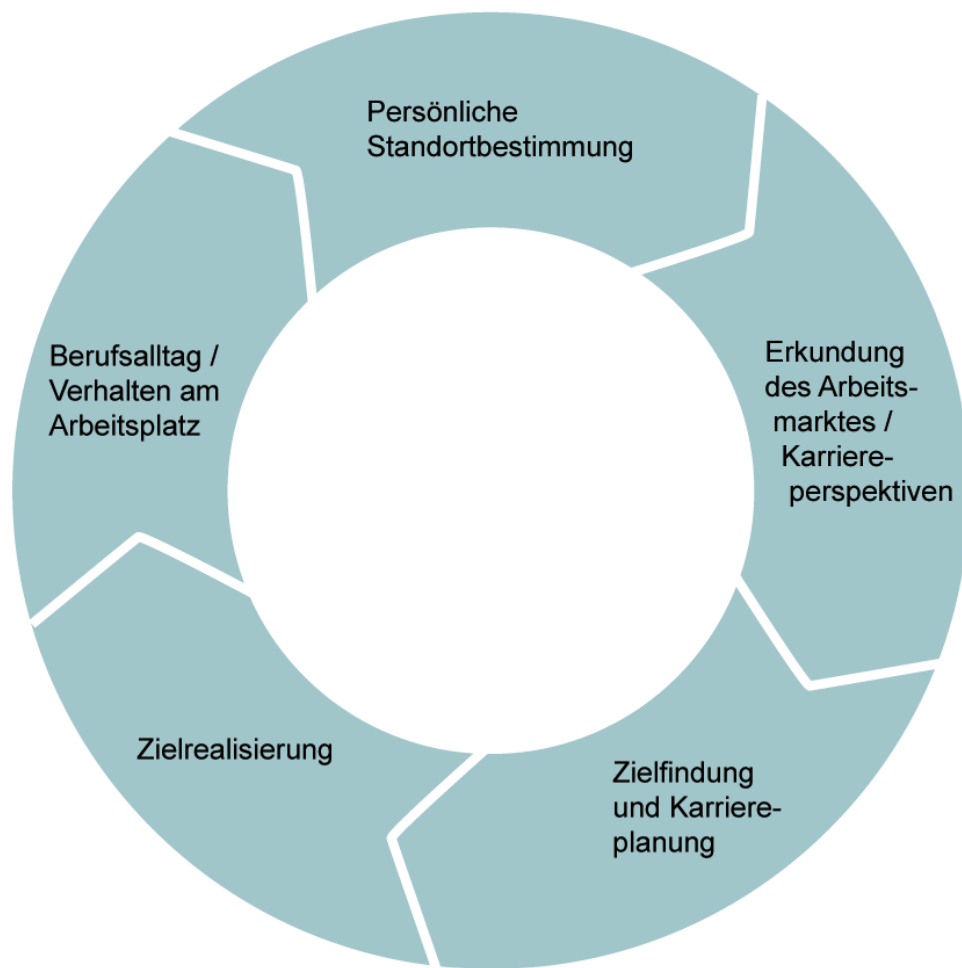


Abbildung 10: Karriere-Management Zyklus (Hirschi, 2010, S. 196)

Karriere-Management ist ein zyklischer Prozess, der aufzeigt, dass Karriere-Management eine fortlaufende Aufgabe ist, welche sich über das ganze Arbeitsleben erstreckt (Hirschi, 2010, 196).

2.3.4.2 Die Karriere-Ressourcen

Zum Thema Hoffnung als Karriere-Ressource wurde intensiv geforscht. In der Forschung wird Hoffnung beschrieben als „die wahrgenommene Fähigkeit, Wege hin zu erwünschten Zielen zu finden und sich über Handlungsüberzeugungen zum Verwenden dieser Wege zu motivieren“ (Hirschi & Domingo, 2014). Hoffnung bedeutet mehr als Optimismus. Optimistische Personen hoffen zwar auf ein gutes Ende, kennen aber nicht unbedingt die Wege dazu und wissen nicht, was sie selbst dazu beitragen können. Hoffnungsvolle Personen dagegen wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können und trauen es sich zu, den Weg zum Ziel auch zu beschreiten. Hoffnung hängt gemäss den von Hirschi erwähnten Studien mit verschiedenen positiven Aspekten der Laufbahnentwicklung zusammen, nämlich mit Sicherheit, Leistung, Zufriedenheit und Motivation (Hirschi & Domingo, 2014)

Zu den übrigen Karriere-Ressourcen finden sich in den Publikationen von Hirschi keine Beschreibungen. Im Hinblick auf den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit werden die Karriere-Ressourcen in der folgenden Tabelle näher beschrieben.

Human-Ressourcen	
Schlüsselqualifikationen	Pädagogischer Begriff zur Bezeichnung allgemeiner Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und dem Erwerb neuer Kompetenzen nutzbar sind. Schlüsselqualifikationen werden in die Bereiche der Sozial-, Methoden-, Selbst- und Handlungskompetenz gegliedert. (Dorsch Lexikon der Psychologie)
Arbeitsmarktkenntnisse	Kenntnis über den Arbeitsmarkt, z.B. offene Stellen, Branchen-Trends, Zukunftsaussichten. (eigene Definition)
Fachkenntnisse	Durch formelles oder informelles Lernen erworbene fachliche Kenntnisse im entsprechenden Aufgabengebiet. (eigene Definition)

Sozial-Ressourcen

Mentoren	Mentoring bedeutet Beratung oder Betreuung und bezeichnet eine geschützte, hierarchiefreie und außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung bestehende Partnerschaft mit dem Ziel der Förderung von Führungsnachwuchskräften. Die Paarkonstellation besteht aus einem Mentor und einem Mentee. Die Person des Mentors gibt ihr aufgrund langjähriger Berufserfahrung vorhandenes Wissen an die Person des Mentee weiter mit dem Ziel, diesen in seiner Karriereentwicklung (berufliche Entwicklung) zu unterstützen. (Dorsch Lexikon der Psychologie)
----------	--

(soziale) Netzwerke	Bezeichnung für Interaktionsstrukturen mit materiell, emotional unterstützenden und Sinndeutungsmuster festlegenden Funktionen. (Dorsch Lexikon der Psychologie)
---------------------	--

Firmenkontakte	Kontakte zu früheren oder zukünftigen Arbeitgebern. (eigene Definition)
----------------	---

Identitäts-Ressourcen

Selbstklarheit	Das Wissen um die eigenen Interessen, Fähigkeiten und Werte. (Schreiber, Spiegelberg & Homberger, 2013, S. 5)
----------------	---

Zielklarheit	Kenntnis der eigenen beruflichen Ziele. (eigene Definition)
--------------	---

Zielkongruenz	Kohärenz (Zusammenhang / Konsistenz) der Ziele zur Person. (Hirschi, 2011, S. 102)
---------------	--

Psychologische Ressourcen	
Hoffnung	Die wahrgenommene Fähigkeit, Wege hin zu erwünschten Zielen zu finden und sich über Handlungsüberzeugungen zum Verwenden dieser Wege zu motivieren“. (Hirschi & Domingo, 2014)
Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeitserwartungen sind selbstbezogene Überzeugungen, kognitive, motivationale und handlungsbezogene Ressourcen mobilisieren zu können, um gewünschte Handlungen zeigen und so bestimmte Herausforderungen bewältigen zu können. (Dorsch Lexikon der Psychologie)
Resilienz	Resilienz bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln. Resilienz wird z.T. als Gegenteil zu Vulnerabilität verstanden. Allerdings kann man nicht resilient sein, wenn keine stressreiche bzw. traumatische Erfahrung vorliegt: Resilienz manifestiert sich als eine Wiederherstellung normaler Befindlichkeit nach einem Schicksalsschlag. (Dorsch Lexikon der Psychologie)

Tabelle 3: Beschreibungen der Karriere-Ressourcen

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Methodenwahl

Anhand individueller Erfolgsgeschichten soll in der Arbeit beispielhaft aufgezeigt werden, wie berufliche Veränderungen von Personen in der Lebensmitte gelingen können. Um die Individualität und Subjektivität dieser Laufbahngeschichten zu erfassen, wird ein qualitatives Verfahren gewählt. Gemäss Helfferich ist der Forschungsauftrag der qualitativen Verfahren das Verstehen. Sie grenzen sich von quantitativen Verfahren ab, indem qualitative Forschung Sinn oder subjektive Sichtweisen rekonstruiert (Helfferich, 2011, S. 21). Dieser Sinn wird dabei in der Interaktion der Menschen gebildet (Helfferich, 2011, S. 23). „Gearbeitet wird mit sprachlichen Äusserungen als ‚symbolisch vorstrukturierten Gegenständen‘ bzw. mit schriftlichen Texten als deren ‚geronnenen Formen‘“ (Helfferich, 2011, S. 21).

Mayring bietet mit der folgenden Grafik eine Übersicht über die Untersuchungspläne und Verfahren qualitativer Forschung.



Abbildung 11: Untersuchungspläne und Verfahren qualitativer Forschung (Mayring, 2002, S. 134)

In der vorliegenden Arbeit wurde das Forschungsdesign der Einzelfallanalyse gewählt. Gemäss Mayring geht es bei der Einzelfallanalyse um folgendes: „Die Komplexität des ganzen Falles, die Zusammenhänge der Funktions- und Lebensbereiche in der Ganzheit der Person und der historische, lebensgeschichtliche Hintergrund sollen hier besonders betont werden“ (Mayring, 2002, S. 42). Biografischen Fallanalysen liegen meist selbst erzählte Lebensgeschichten zu Grunde, welche von subjektiven Verzerrungen beeinflusst werden können. Um biografische Daten zu erhärten, können Diagramme mit Hoch- und Tiefpunkten der Lebenskurve gezeichnet werden (Mayring, 2002, S. 44). Die Methode der Lebenskurve wurde in der vorliegenden Arbeit angewandt. Nachfolgend werden die für die vorliegende Arbeit gewählten qualitativen Techniken der Erhebung, Aufbereitung und Auswertung dargestellt. Die Erhebung dient der Materialsammlung, die Aufbereitung der Sichtung und Strukturierung des Materials und die Auswertung der Materialanalyse (Mayring, 2002, S. 65).

3.1.1 Erhebung

In der qualitativen Forschung nimmt der verbale Zugang, das Gespräch, eine wichtige Position ein. Um subjektive Bedeutungen zu erfassen müssen die Subjekte selbst zur Sprache kommen, da sie die Experten für ihre eigenen Bedeutungsinhalte sind (Mayring, 2002, S. 66). In der vorliegenden Arbeit wird das Erhebungsverfahren des problemzentrierten Interviews gewählt. Unter diesem Begriff werden alle Formen der offenen, halbstrukturierten Befragung zusammengefasst. Es geht darum, den Befragten möglichst frei zu Wort kommen zu lassen. Gleichzeitig ist es aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer vorher analysiert hat. Er hat bestimmte Aspekte dieser Problemstellung erarbeitet und in einem Interviewleitfaden zusammengestellt. Im Gespräch führt der Interviewer die Problemstellung ein und kommt immer wieder darauf zurück (Mayring, 2002, S. 67). Die Formulierung und Analyse des Problems stehen also immer am Anfang. Daraus werden die zentralen Themen für den Interviewleitfaden zusammengestellt. Dieser enthält die einzelnen Aspekte des Gesprächs in einer sinnvollen Reihenfolge sowie Formulierungsvorschläge für die einzelnen Fragen. In einer Pilotphase werden anschliessend Probeinterviews durchgeführt. Diese dienen dazu, den Leitfaden zu testen und allenfalls anzupassen sowie den Interviewer zu schulen. Nach der eigentlichen

Interviewphase muss das erurierte Material aufgezeichnet und festgehalten werden (Mayring, 2002 , S. 69 – 70). Der Interviewleitfaden, der in der vorliegenden Arbeit verwendet wurde, wird im Kapitel 3.2.2 näher beschrieben. Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte in der vorliegenden Arbeit als Sprachmemos mit dem iPhone.

3.1.2 Aufbereitung

Gemäss Mayring stehen für die Aufbereitung die Darstellungsmittel Text, grafische Darstellung und audiovisuelle Darstellung zur Verfügung (Mayring, 2002, S. 87). Für die Aufbereitung der geführten Interviews wurden in der vorliegenden Arbeit der schriftliche Text sowie grafische Darstellungsmittel gewählt. Alle Interviews wurden mit der Transkriptionssoftware F5 wörtlich transkribiert. Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch geführt und während der Transkription ins Schriftdeutsche übertragen. Zudem wurden die Befragten mittels der Lebenslinientechnik selbst zur grafischen Darstellung angeregt. Ebenso wurde eine Form der Strukturlegetechnik angewandt. Dabei werden gemäss Mayring subjektive Begriffsdefinitionen so erhoben, dass mit dem Befragten zusammen einzelne Elemente auf Kärtchen geschrieben und in Beziehung gesetzt werden (Mayring, 2002, S. 86). Die konkrete Anwendung der Lebenslinien- und Strukturlegetechnik wird im Kapitel 3.2.2 beschrieben.

3.1.3 Auswertung

Die Auswertung wurde in der vorliegenden Arbeit mittels der qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen. Mayring (2002, S. 114) charakterisiert die qualitative Inhaltsanalyse wie folgt:

„Die Stärke der Inhaltsanalyse ist, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert. Sie zerlegt ihr Material in Einheiten, die sie nacheinander bearbeitet. Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem; durch dieses Kategoriensystem werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen.“

Mayring (2002, S. 115) unterscheidet drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In der vorliegenden Arbeit kam die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse zur

Anwendung.

Das Ablaufmodell der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse stellt sich gemäss Mayring (2002, S. 120) wie folgt dar:

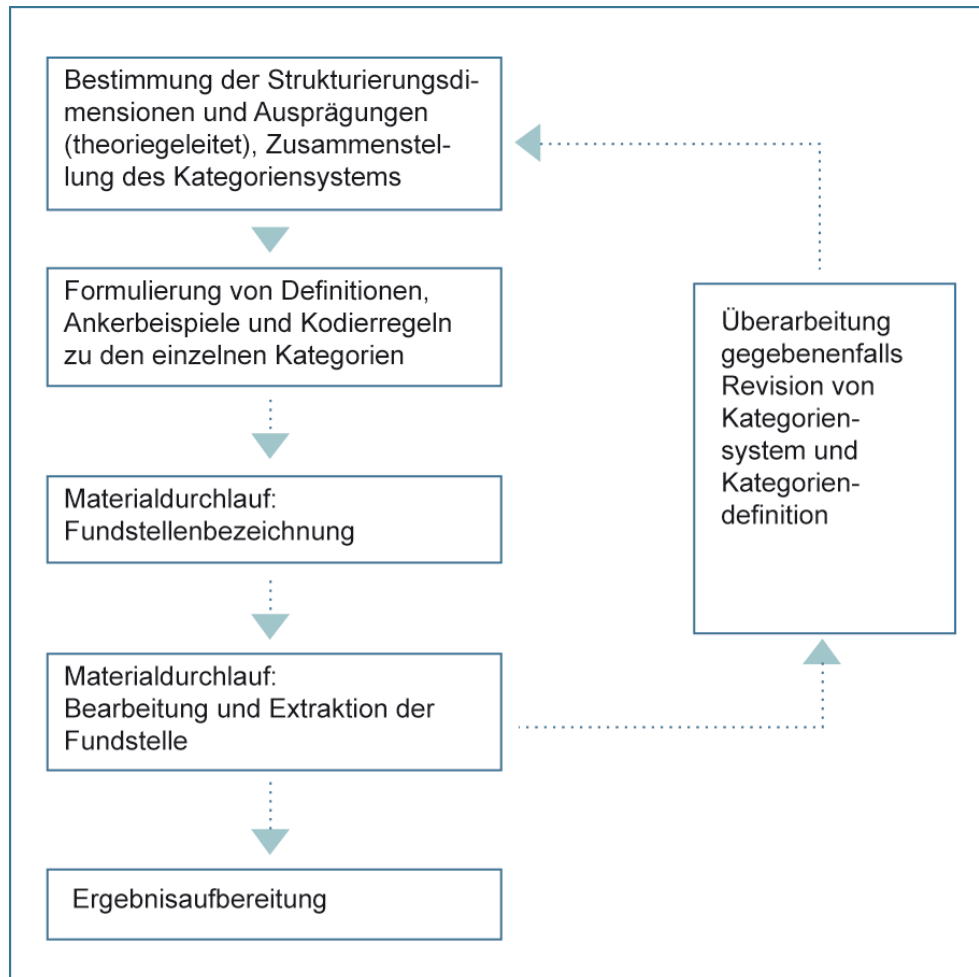


Abbildung 12: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 120)

Das Ziel der Strukturierung ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, wobei diese Struktur in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen wird (Mayring, 2015, S. 97). Das Hauptkategoriensystem wird also vorab festgelegt, man spricht dabei auch von deduktiver Kategorienanwendung (Mayring, 2015, S. 68). Das Kategoriensystem muss so genau definiert werden, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu Kategorien immer möglich ist.

3.2 Durchführung

Im folgenden Abschnitt wird die konkrete Umsetzung der Erhebung und Auswertung im Rahmen der vorliegenden Arbeit genauer beschrieben.

3.2.1 Stichprobe

Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasste vier Personen. Es wurden Personen gewählt, die sich in der Lebensmitte befinden, das heisst zwischen vierzig und sechzig Jahre alt sind. Ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der Befragten war dass sie nach dem vierzigsten Lebensjahr eine erfolgreiche berufliche Veränderung vorgenommen hatten. Diese Veränderung wurde nicht näher definiert, es konnte der Schritt in die Selbständigkeit, eine Neuorientierung, ein Wiedereinstieg, ein Stellenwechsel oder eine andere berufliche Veränderung sein. Die Personen sollten möglichst verschiedene Merkmale aufweisen (Männer und Frauen, Personen mit und ohne Familie, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte). Es wurde nicht definiert, ob die Befragten im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Veränderung eine Laufbahnberatung in Anspruch genommen hatten oder nicht. Die Rekrutierung der Personen erfolgte über Freunde, Bekannte, Arbeits- und Studienkollegen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden persönlich per E-Mail angefragt, ob Sie an der Untersuchung teilnehmen möchten. Die Teilnahme war freiwillig. Aufgrund der Stichprobe, die kein repräsentatives Abbild der Gesamtpopulation darstellt, sowie der niedrigen Fallzahl von vier Befragten kann die Untersuchung nicht als repräsentativ angesehen werden. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über die Befragten.

	Frau A	Herr B	Herr C	Frau D
Alter	48	49	53	55
Zivilstand	ledig	ledig	verheiratet	verheiratet
Anzahl und Alter der Kinder	keine	keine	2 Söhne (9 Jahre)	2 Töchter (26 und 28 Jahre)
Ausbildungen	Lehre als Kauffrau Textilkauffrau, Kantonale Maturität für Erwachsene, Master of Science in Psychologie, MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung	Lehre als Dekorationsgestalter, Handelsschule, Eidg. Dipl. Kommunikationsleiter	Lehre als Kaufmann, eidg. Dipl. Bankfachmann, eidg. Dipl. Leiter Human Resources, MAS Supervision & Coaching	Lehre als Schriftenmalerin Handelsschule, eidg. Dipl. Kommunikationsplanerin, Spielgruppenleiterin, Erwachsenenbildnerin SVEB 1
Berufliche Situation vor Veränderung	Kaufmännische Angestellte	Geschäftsleiter einer Firma für visuelle Gestaltung (angestellt)	HR Business Partner / Teamleiter in der Finanzindustrie	Schulsekretariat (40% Pensum)
Berufliche Situation nach Veränderung	Berufs-, Studien- und Laufbahnberater in bei der Invalidenversicherung	Inhaber und Geschäftsleiter einer Firma für visuelle Gestaltung (selbständig)	HR Manager / Bereichsverantwortlicher in der Metall- und Maschinenindustrie	Zuerst persönliche Assistentin (40 – 60 %), aktuell Leiterin Sekretariat einer Höheren Fachschule
Arbeitspensum	90%	90%	100%	70%

Tabelle 4: Angaben zu den Befragten

3.2.2 Problemzentrierte Interviews

Für die Befragung wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Dessen Fragen wurden aus den vier Hauptfragestellungen abgeleitet (vgl. Kap. 1.2). Getestet wurde er in einem Probeinterview und anschliessend leicht überarbeitet. Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang.

Die Befragung fand im Zeitraum zwischen Mai und Juli 2016 statt. Die Interviews wurden am Arbeits- oder Wohnort der Befragten durchgeführt und dauerten zwischen 59 Minuten und 78 Minuten (nur Hauptteil).

Vor den Interviews wurden die Befragten über den Zweck der Befragung sowie die Aufnahme mittels Sprachmemo informiert und gaben ihr schriftliches Einverständnis zur Teilnahme. Im Rahmen der Interviews wurde die Lebenslinientechnik angewandt. Die Befragten wurden gebeten, ihre berufliche Lebenslinie aufzuzeichnen, und zwar von dem Zeitpunkt an, als sie das erste Mal an die Veränderung dachten bis zum heutigen Zeitpunkt. Ebenfalls wurde eine Form der Strukturlegetechnik angewandt. Vor dem Interview wurden die Karriere-Ressourcen des Karriere-Ressourcen Modells (vgl. Kap. 2.3.4.2) auf Kärtchen geschrieben. Die Karriere-Ressourcen wurden den Befragten erklärt und sie wurden gebeten, diejenigen auszuwählen, welche für sie unterstützend waren und diese bestimmten Abschnitten auf der Lebenslinie zuzuordnen. Zudem wurden die Befragten gebeten zu erörtern, inwiefern diese Karriere-Ressourcen sie bei der beruflichen Veränderung unterstützt haben.

3.2.3 Datenanalyse

Die Auswertung wurde in der vorliegenden Arbeit mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vorgenommen (Mayring, 2015, S.97). Die ersten vier Kategorien wurden deduktiv auf der Basis der vier Hauptfragestellungen (vgl. Punkt 1.3) zusammengestellt und während der Bearbeitung induktiv durch die fünfte Kategorie ergänzt. Dabei wurde in Anlehnung an Mayring (2015, S. 97 - 99) in den von ihm vorgeschlagenen drei Schritten vorgegangen:

1. Definition der Kategorien

Es wurde genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen.

2. Ankerbeispiele

Es wurden zu jeder Kategorie konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fielen und als Beispiele für diese Kategorie dienen sollten.

3. Kodierregeln

Es wurden Regeln formuliert um dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestanden, eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen.

Es wurde ein Kodierleitfaden erstellt. Anschliessend erfolgten zuerst ein Probefelddurchgang und dann der Hauptdurchgang. Dabei wurden zuerst die Textstellen, die zu den jeweiligen Kategorien passten, verschiedenfarbig unterstrichen (Fundstellenbezeichnung) und nachfolgend aus dem Text herausgeschrieben. Nach dem Probefelddurchlauf wurden das Kategoriensystem und die Definitionen minimal angepasst. Die Ergebnisse wurden anschliessend aufbereitet und werden in Kapitel 4 dargestellt.

4 Ergebnisse

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung fallübergreifend und entlang der gebildeten Kategorien dargestellt. Dabei werden jeweils am Anfang jeder Kategorie die entsprechende Definition sowie eines der Ankerbeispiele dargestellt, welche im Auswertungsleitfaden aufgeführt sind.

4.1.1 Beweggründe für die berufliche Veränderung

Definition

Diese Kategorie umfasst Aussagen zu Beweggründen für die berufliche Veränderung. Dabei wurden äussere Einflüsse und innere Beweggründe berücksichtigt.

Ankerbeispiel

„Der Wunsch nach Selbstbestimmung. (...) Dass ich sagen kann, was ich will und was nicht. Und der Wunsch weniger zu arbeiten.“ (Herr B)

Alle Befragten haben sich freiwillig für die berufliche Veränderung entschieden. Entsprechend wurden mehrheitlich innere Beweggründe genannt. Drei der Befragten äusserten den Wunsch, sich weiter zu entwickeln, verbunden mit Neugier, als Grund für die Veränderung (Frau A, Herr B, Frau D). Unzufriedenheit im alten Job wurde von zwei der Befragten erwähnt (Herr B, Herr C). Weiter wurden das Alter als Grund für die Veränderung angegeben (Frau A), der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung und einem Teilzeitpensum (Herr B) sowie der Wunsch nach mehr Anonymität im Arbeitsumfeld (Frau D). Auch äussere Einflüsse haben zur beruflichen Veränderung beigetragen. Von zwei der Befragten wurden Vorkommnisse aus dem beruflichen Umfeld bezeichnet: eine interne Stelle, die versprochen und dann aufgrund einer Reorganisation anderweitig vergeben wurde (Herr C) sowie ein personeller Wechsel in der Schulbehörde (Frau D). Weiter wurden von zwei der Befragten Ereignisse in der Familie erwähnt: die Pflegebedürftigkeit eines Elternteils (Herr B) sowie der Eintritt in die Lehre der beiden Kinder (Frau D).

4.1.2 Unterstützende Faktoren (Karriere-Ressourcen)

Definition

In dieser Kategorie werden Aussagen zu den Karriere-Ressourcen des Karriere-Ressourcen Modells von Hirschi (vgl. Kap. 2.3.4) dargestellt. Zu den Karriere-Ressourcen zählen die Human-Ressourcen, die Sozial-Ressourcen, die Psychologischen Ressourcen und die Identitäts-Ressourcen.

4.1.2.1 Human-Ressourcen

Definition

In dieser Unterkategorie werden Aussagen zu Schlüsselqualifikationen, Arbeitsmarktkenntnissen und Fachkenntnissen wiedergegeben.

Ankerbeispiele

„Offenheit, humorvoller Mensch. (...) Das hat mir geholfen, als Türöffner. (...) Aber auch meine Art, meine Ruhe, meine Art und Weise, wie ich an Themen herangehe, hat mich weitergebracht.“ (Herr C)

„Arbeitsmarktkenntnisse finde ich ganz wichtig. Ich hätte auch Interesse gehabt Fotografin zu werden, (...) aber ich war sehr realistisch.“ (Frau A)

Zu den Schlüsselqualifikationen wurden von den Befragten am meisten Aussagen gemacht. Zwei der Befragten erwähnten Offenheit (Frau A, Herr C) und zwei der Befragten Interesse Neues zu lernen (Herr B, Frau D). Weiter wurden die Fähigkeit für Belohnungsaufschub, die Fähigkeit Unsicherheit auszuhalten sowie Flexibilität als Ressourcen bezeichnet (Frau A). Zudem wurden Sozialkompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, Humor, Authentizität, vertrauensvolle und ruhige Art sowie Herzlichkeit genannt (Herr B, Herr C, Frau D).

Arbeitsmarktkenntnisse wurden von drei der Befragten erwähnt, wobei zwei Personen Arbeitsmarktkenntnisse als wichtig erachteten (Frau A, Frau D) während eine Person meint, dass Arbeitsmarktkenntnisse sie eher nicht weiter gebracht hätten (Herr C).

Fachkenntnisse im Sinne von Aus- und Weiterbildungen wurden von zwei der Befragten als unterstützende Faktoren wahrgenommen (Herr B, Herr C). Eine Person erwähnte, sie hätte sich jedoch früher bessere Sprachkenntnisse aneignen sollen (Herr C).

4.1.2.2 Sozial-Ressourcen

Definition

Diese Unterkategorie fasst Aussagen zu Mentoren, Netzwerken und Firmenkontakten zusammen.

Ankerbeispiel

„Dort kam mir sicher zu gute, dass ich ein langjähriges gutes Netzwerk hatte. (...) Ich bin jemand, der viel mit Leuten in Kontakt tritt. (...) Wir haben uns ab und zu zu einem Bier getroffen, ich habe mich auch mit anderen Leuten zum Bier getroffen. (...) Übers Netzwerk hat es geklappt.“ (Herr C)

Als Mentoren wurden von zwei Personen der aktuelle oder ein früherer Vorgesetzter genannt (Frau A, Herr B). Zwei der Befragten gaben an, nie einen Mentor gehabt zu haben, dies aber auch nicht gesucht zu haben (Herr C, Frau D).

Ein gutes Netzwerk wurde von drei Personen als unterstützend erachtet (Frau A, Herr B, Herr C). Dabei handelt es sich bei allen drei Befragten nicht um ein formales Netzwerk, sondern um ein Netz von Arbeitskollegen und Kunden, das sie sich über mehrere Jahre aufgebaut haben.

Firmenkontakte wurden von keinem der Befragten als unterstützender Faktor genannt.

Die Unterstützung von Familie, Lebenspartner und Freunden wurde von zwei Personen als weitere soziale Ressource erwähnt (Frau A, Frau D).

4.1.2.3 Psychologische Ressourcen

Definition

In dieser Unterkategorie werden Aussagen zu Hoffnung, Selbstwirksamkeit und Resilienz dargestellt.

Ankerbeispiel

„Die Hoffnung – wenn ich keine Hoffnung gehabt hätte, dann hätte ich gar nicht gestartet. Ich hatte schon die Hoffnung und auch das Vertrauen, dass ich das [das Studium] angehen kann und dass ich das erreichen kann.“ (Frau A)

Die Hoffnung wurde von allen Befragten als wichtige Ressource erachtet. Drei Personen erwähnten Hoffnung im Zusammenhang mit dem Vertrauen, dass sie ihr Vorhaben (Studium, Selbständigkeit, Stellenwechsel) auch erreichen könnten (Frau A, Herr B, Herr C). Eine Person meinte, sie habe nie Angst gehabt, sie habe immer gewusst, dass sie einen Weg finden würde (Frau D).

Das Entwickeln der Selbstwirksamkeit als Ressource wurde von zwei der Befragten als Prozess beschrieben. Eine Person erwähnte, dass ihre Selbstwirksamkeitserwartung laufend gestiegen sei (Frau A). Ein Befragter sagte, der Glaube an sich selber sei mal stärker und mal schwächer vorhanden gewesen während der beruflichen Veränderung (Herr C).

Alle Befragten meinten, sie besäßen eine gewisse Resilienz. Zwei Personen erwähnten Rückschläge auf ihrem Weg zur beruflichen Veränderungen, bei denen sie eine gewisse Widerstandsfähigkeit gebraucht hätten: der Verlust eines Auftrages und eine Stelle nicht zu bekommen (Herr B, Herr C). Eine Person sagte, sie habe auch Zeiten der Erschöpfung erlebt und es sei für sie wichtig, auf diese Signale zu hören und sie zu berücksichtigen (Frau A).

4.1.2.4 Identitäts-Ressourcen

Definition

Diese Unterkategorie beinhaltet Aussagen zu Selbstklarheit, Zielklarheit und Zielkongruenz.

Ankerbeispiele

„Ich kenne meine eigenen Interessen, Fähigkeiten, Werte – ja, das ist sicher entscheidend. Das ist auch etwas, das mich je länger je mehr zum Fragen brachte. (...) Das, was ich erlebe in der Firma, ist das noch kongruent mit mir? (...) Da begann das Ganze auseinander zu driften. Das, was früher klar war, begann zu wanken. Da habe ich mich ganz anders entwickelt als die Firma. (...) Ich kenne meine eigenen Werte und die Werte haben sich verändert, was (...) meinen Arbeitgeber, anging. Darum ist das für mich etwas Wichtiges.“ (Herr C)

Zwei der Befragten sagten, sie würden sich aufgrund ihrer Selbstklarheit hohe, aber realistische Ziele setzen. Sie seien sich ihrer Fähigkeiten immer mehr bewusst geworden und diese hätten auch immer mehr zugenommen (Frau A, Herr B). Zwei Personen erwähnten, ihre Wertvorstellungen hätten sich verändert und sie hätten sich zu fragen begonnen, ob ihre aktuelle Arbeitssituation noch das sei, was sie wollten (Herr B, Herr C). Beide meinten auch, dass sich ihre eigenen Werte und die Werte ihres Arbeitgebers in verschiedene Richtungen entwickelt hätten.

Zwei Personen gaben an, dass sie ganz klare Vorstellungen ihrer beruflichen Ziele hätten (Herr C, Frau D). Für eine Person sei das Endziel nicht von Anfang an klar gewesen, wohl aber Zwischenziele (Frau A). Eine weitere Person meinte dazu, sie

hätte früher gedacht, dass sie mit fünfzig Jahren genau wisse, was sie wolle, das sei aber nicht so (Herr B).

Im Zusammenhang mit der Zielkongruenz erwähnten zwei der Befragten, sie hätten sich als Person im Laufe der Zeit verändert. Sie hätten mehr über ihre Bedürfnisse erfahren und ihre Werte hätten sich verschoben. Somit hätten sich auch ihre beruflichen Ziele verändert (Frau A, Herr B). Eine Person meinte, dass sie bewusst teilzeit arbeite und nicht Karriere machen wolle, weil das für sie so stimme und sie dadurch mehr soziale Kontakte pflegen könne (Frau D).

4.1.3 Bedeutung von Berufserfolg

Definition

Diese Kategorie fragt nach der individuellen Bedeutung von beruflichem Erfolg. Dabei werden Aussagen zu objektivem Berufserfolg und subjektivem Berufserfolg berücksichtigt (vgl. Kap. 2.3.2).

Ankerbeispiel

„Eine sinnvolle Arbeit, (...) Wertschätzung, etwas bewegen können, Spuren zu hinterlassen. Auch eine gewisse Anerkennung für das, was man macht, dass das gesehen wird. Dass man Rückmeldungen bekommt. Und Zufriedenheit, dass es stimmt, so, wie du es machst.“ (Frau D)

Dem objektiven Berufserfolg kann die Aussage einer Person zugeordnet werden, welche angab, dass früher Beförderungen und ein gutes Gehalt zum beruflichen Erfolg gehört hätten (Herr C). Alle anderen Aussagen zur Bedeutung von beruflichem Erfolg betreffen den subjektiven Berufserfolg. Drei der Befragten gaben an, dass für sie beruflicher Erfolg Wertschätzung und Anerkennung bedeute (Frau A, Herr B, Frau D). Zwei Personen erwähnten Zufriedenheit und gute Rückmeldungen (Herr C, Frau D) und für weitere zwei Personen bedeutet beruflicher Erfolg Vertrauen zu bekommen (Frau A, Herr C). Weiter bedeutet beruflicher Erfolg für die Befragten Handlungsspielraum (Frau A), Selbstverwirklichung (Herr B), Jobsicherheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber (Herr C) sowie eine sinnvolle Arbeit (Frau D).

4.1.4 Bedeutung der Laufbahnberatung

Definition

Diese Kategorie umfasst Aussagen zu Ideen und Anregungen für eine unterstützende Laufbahnberatung für Menschen in der Lebensmitte.

Ankerbeispiel

„Noch mehr diese Werte herauskristallisieren, was ist einem wirklich wichtig.“
(Herr B)

Keiner der Befragten hat eine Laufbahnberatung in Anspruch genommen. Sie wussten bereits, was sie wollten und was nicht (Herr B, Frau D) und zudem kam es ihnen gar nie in den Sinn (Frau D). Eine Person war in einer Studienberatung, kann sich jedoch kaum mehr an die Beratung erinnern (Frau A).

Es wurden verschiedene Themen angesprochen, welche die Befragten für eine unterstützende Laufbahnberatung in der Lebensmitte als wichtig erachten. Zwei Personen meinten, dass es wichtig sei, an der Selbstklarheit zu arbeiten und mit der ratsuchenden Person zu schauen, welche Fähigkeiten sie mitbringe und welche Werte ihr wirklich wichtig seien (Herr B, Frau D).

Eine Laufbahnberatung soll vermitteln, dass lebenslanges Lernen wichtig sei, Finanzierungsmöglichkeiten von Weiterbildungen aufzeigen, Risiken und Chancen besprechen und berücksichtigen, welche kognitiven und zeitlichen Ressourcen jemand mitbringe (Frau A). In einer Beratung gelte es, die Arbeitsmarktfähigkeit zu besprechen und zu beachten, dass eine ratsuchende Person vielleicht schon länger auf Arbeitssuche sei. Sie könnte verbraucht und zermürbt sein und deshalb bei Bewerbungsgesprächen nicht so gut wirken, wie es nötig wäre. In diesem Zusammenhang sei es auch wichtig, dass die ratsuchende Person nicht zu stolz sei und sich zurückziehe, sondern sich gegenüber anderen öffne, um neue Impulse und Sichtweisen zuzulassen (Herr C). Eine Person erwähnte, dass vor allem Wiedereinsteigerinnen jemanden brauchten, der ihnen Mut mache und Zuspruch gebe (Frau D).

4.1.5 Gedanken zum Thema „Alter“

Definition

In dieser Kategorie werden Aussagen zum Thema „Alter“ dargestellt.

Ankerbeispiel

„Ich konnte beruflich meine Chancen steigern. Da war ich nicht sicher, weil ich recht alt war, als ich abschloss, ob ich auf dem Arbeitsmarkt noch Chancen hätte. Aber das ist so, meine Chancen sind viel grösser. Vor allem in diesem Beruf, (...) das ist mit dem Alter ein toller Beruf, da werden nicht nur 25 Jährige gesucht, sondern auch Menschen die älter sind und Erfahrungen mitbringen. Das war eine ganz tolle Wahl, das war mir vorher nicht so bewusst.“ (Frau A)

Obwohl während den Interviews keine Frage zum Thema „Alter“ gestellt wurde, haben alle Befragten das Thema in irgend einer Form angesprochen. Zwei Personen meinten, ihre Berufs- und Lebenserfahrung habe zur erfolgreichen beruflichen Veränderung beigetragen (Frau A, Herr B). Eine Person sagte sogar, ihre Chancen in ihrem Beruf seien viel grösser geworden, da Menschen gesucht würden, die Erfahrungen mitbrächten (Frau A). Zwei der Befragten nannten körperliche Aspekte des Älterwerdens, die ihnen Mühe bereiteten: die Abnahme der Leistungsfähigkeit (Herr B) und Konzentrationsschwierigkeiten als Folge des Hormonwechsels (Frau D). Mit fünfzig Jahren besitze er eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit, meinte ein Befragter, dies erlaube es ihm zu überlegen, was er wirklich noch tun wolle (Herr B). Eine Person erwähnte, dass am Arbeitsmarkt das Alter ab 45 Jahren beginne eine Rolle zu spielen und es schwieriger werde, eine neue Stelle zu bekommen (Herr C). Für eine Person war das Alter ein Grund für den Zeitpunkt der Veränderung, da es der letzte Moment war, in dem sie die Veränderung noch machen konnte (Frau A).

5 Diskussion und Ausblick

5.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen

Im Zentrum des Interesses der vorliegenden Arbeit standen die folgenden vier Fragestellungen:

1. Was führt dazu, dass sich Menschen in der Lebensmitte beruflich verändern?
2. Welche Karriere-Ressourcen wirken unterstützend für eine erfolgreiche berufliche Veränderung in der Lebensmitte?
3. Was bedeutet beruflicher Erfolg für Menschen in der Lebensmitte?
4. Wie kann eine Laufbahnberatung Menschen in der Lebensmitte unterstützen?

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung in Bezug auf die Fragestellungen interpretiert und diskutiert.

5.1.1 Beweggründe für die berufliche Veränderung

Die erste Frage, welche in der vorliegenden Arbeit interessiert, lautete: „Was führt dazu, dass sich Menschen in der Lebensmitte beruflich verändern?“

Die genannten Beweggründe für die berufliche Veränderung sind sehr vielfältig. Es wurden Vorkommnisse im beruflichen und familiären Umfeld sowie Unzufriedenheit an der bisherigen Arbeitsstelle erwähnt. Hauptsächlich wurden jedoch intrinsisch motivierte Gründe genannt wie der Wunsch sich weiter zu entwickeln, Neugier sowie mehr Selbstbestimmung. Auffallend scheint, dass sich alle Befragten freiwillig für die berufliche Veränderung entschieden haben. Sie haben sich den Veränderungen innerhalb und ausserhalb ihrer Person also nicht nur reaktiv angepasst, sondern haben die Veränderung selber proaktiv initiiert. Dieses Verhalten kann einer proteischen Laufbahnorientierung zugeordnet werden. Hall beschreibt die proteische Karriere als eine Karriere, bei der die Person, nicht die Organisation, in der Pflicht ist und bei der die wichtigsten Werte einer Person Karriereentscheidungen lenken (Hall, 2004, S. 1).

Weiter fällt auf, dass sich drei der vier befragten Personen innerhalb ihres angestammten Tätigkeitsgebietes weiter entwickelt haben (Herr B, Herr C, Frau D). Das Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK), welches von Life-Span Forschern um Baltes entwickelt wurde, beschreibt dies als Prozess der

Optimierung. Optimierung bedeutet, dass Menschen ihre einmal eingeschlagenen Lebenswege in Quantität und Qualität zu verbessern versuchen (Baltes, 1990, S. 9).

5.1.2 Unterstützende Faktoren (Karriere-Ressourcen)

Hirschi hat das Karriere-Ressourcen Modell vor dem Hintergrund entwickelt, dass im aktuellen Arbeitsmarkt von den Arbeitnehmenden ein vermehrtes „self-directed career management“ (SDCM) gefordert wird (Hirschi, 2012, S. 2). Im Zentrum des Interesses der vorliegenden Arbeit stand die Fragestellung, welche Karriere-Ressourcen unterstützend wirken für eine erfolgreiche berufliche Veränderung in der Lebensmitte. Von der Autorin wurde eine Einteilung in sehr stark unterstützende Karriere-Ressourcen, unterstützende Karriere-Ressourcen und wenig unterstützende Karriere-Ressourcen vorgenommen. Diese Einteilung erfolgte einerseits aufgrund der Anzahl Nennungen einer Karriere-Ressource, andererseits aber auch aufgrund inhaltlicher Aspekte der Aussagen.

Als sehr stark unterstützende Karriere-Ressourcen wurden von den Befragten die Schlüsselqualifikationen, die Selbstklarheit, die Zielkongruenz, das Netzwerk und die Hoffnung genannt.

Die Schlüsselqualifikationen wurden von allen Befragten als eine der wichtigsten Karriere-Ressource genannt. Insbesondere Offenheit, Neugier und der Wille, Neues zu lernen wurden als sehr unterstützend wahrgenommen. Hall beschreibt die neue (proteische) Karriere als kontinuierlichen Lernprozess, bei dem die beiden Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit und Identität eine wichtige Rolle spielen (Hall, 2004, S. 6 – 7). Um die Metakompetenz Anpassungsfähigkeit zu entwickeln und sich so den veränderten Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt anzupassen, scheinen die genannten Schlüsselkompetenzen Offenheit, Neugier und Lernwille gute Voraussetzungen zu sein.

Im Zusammenhang mit der Metakompetenz Identität oder Verständnis von sich selbst haben die Befragten die Karriere-Ressource Selbstklarheit als sehr unterstützend genannt. Insbesondere erwähnten zwei Personen, dass sich ihre Wertvorstellungen verändert hatten und sie sich zu fragen begannen, ob ihre aktuelle Arbeitssituation noch das sei, was sie wollten (Herr B, Herr C). Da ihre eigenen Werte nicht mehr mit den Werten des Arbeitgebers übereingestimmt

hatten, entschieden sie sich für eine berufliche Veränderung. Ihre Selbstklarheit hat die beiden Befragten also befähigt, ihre berufliche Identität ihren veränderten Wertvorstellungen anzupassen. Sie konnten dabei auch die Zielkongruenz wieder herstellen, indem sie ihre Ziele so angepasst hatten, dass sie wieder mit ihrer Person übereinstimmten.

Gleichzeitig mit den veränderten Wertvorstellungen stellte sich eine Person auch die Frage nach der Sinnhaftigkeit ihrer aktuellen Tätigkeit und meinte, sie könne sich vorstellen, in Zukunft im sozialen Bereich zu arbeiten (Herr B). Generativität wird von Perrig-Chiello in Anlehnung an Erikson als „Schlüsselqualifikation“ für die Lebensmitte bezeichnet. Gemäss Perrig-Chiello beinhaltet Generativität den Wunsch, gebraucht zu werden und für andere Menschen von Bedeutung zu sein (Perrig-Chiello, 2011, S. 148). Dies scheint auch für die befragte Person wichtig zu sein.

Ein gutes Netzwerk wurde ebenfalls als sehr stark unterstützende Karriere-Ressource genannt. Dabei wurde von den Befragten mehrfach erwähnt, dass sie sich dieses Netzwerk über mehrere Jahre aufgebaut hatten. Eine Person meinte zudem, dass es wichtig sei, sich in einer schwierigen Situation nicht zurück zu ziehen, sondern sich gegenüber seinem Netzwerk zu öffnen, um so neue Impulse zuzulassen (Herr C).

Nicht zuletzt wurde die Hoffnung von den Befragten als sehr wichtige Karriere-Ressource empfunden. Drei Personen erwähnten Hoffnung im Zusammenhang mit dem Vertrauen, dass sie ihr Vorhaben auch erreichen können (Frau A, Herr B, Herr C). Genau dies unterscheidet gemäss Hirschi Hoffnung von Optimismus. Hoffnungsvolle Personen wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können und trauen es sich zu, den Weg zum Ziel auch zu beschreiten (Hirschi & Domingo, 2014).

Als unterstützende Karriere-Ressourcen wurden von den Befragten Arbeitsmarktkenntnisse, Fachkenntnisse, Mentoren, Zielklarheit, Selbstwirksamkeit und Resilienz genannt.

Alle Befragten haben im Laufe ihrer Berufstätigkeit verschiedene Weiterbildungen absolviert. Eine Person erwähnte jedoch, sie hätte sich früher bessere Sprachkenntnisse aneignen sollen (Herr C). Der „Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2011“ zum Thema lebenslanges Lernen erwähnt, dass im mittleren Lebensalter der Anteil an Personen, die sich auf mehrere Arten aus- und

weiterbilden, sinkt. Die Gruppe, die ausschliesslich informell lernt und der Anteil der Personen, die keiner Lernaktivität nachgeht, steigt im mittleren Lebensalter (BFS, 2011, S. 29) Es scheint also für Personen im mittleren Lebensalter besonders wichtig zu sein darauf zu achten, dass ihre Fachkenntnisse aktuell bleiben.

Mentoren wurden von den Befragten eher zögerlich als unterstützende Ressource genannt. Zudem gaben zwei Personen an, nie einen Mentor gehabt zu haben, dies aber auch nicht gesucht zu haben (Herr C, Frau D). Dies könnte damit zusammenhängen, dass das Thema Mentoring noch nicht so stark verbreitet war, als die Befragten sich am Anfang ihrer Laufbahn befanden. Eine Person meinte, ihre Kinder hätten beide einen Mentor aus der Lehrzeit, der sie vorwärts gebracht habe. Für ihre Kinder sei das normal, sie selbst sei es nicht gewohnt gewesen, einen Mentor zu haben (Frau D).

Firmenkontakte wurden von den Befragten als wenig unterstützende Karriere-Ressource genannt.

5.1.3 Bedeutung von Berufserfolg

Bei der dritten Frage, welche in der vorliegenden Arbeit interessiert, ging es darum zu erfahren, was Berufserfolg für die Befragten bedeutet.

Für die Befragten bedeutet beruflicher Erfolg hauptsächlich Wertschätzung, Anerkennung, Zufriedenheit und Vertrauen. Alle diese Aspekte können dem subjektiven oder intrinsischen Erfolg zugeordnet werden respektive dem psychologischen Erfolg nach Hall. Psychologischer Erfolg entwickelt sich gemäss Hall in einer zyklischen Art und Weise und ist das Ergebnis von Setzen und Erreichen von anspruchsvollen Zielen (Hall & Chandler, 2005, S. 158). Zwei Personen erwähnten, dass sie sich hohe, aber realistische Ziele setzen würden, wobei sie durch ihre Selbstklarheit unterstützt würden (Frau A, Herr B).

Dass für die Befragten hauptsächlich der psychologische Erfolg bedeutsam ist, könnte damit zusammenhängen, dass alle finanziell soweit gut dastehen. Somit steht das Finanzielle nicht im Vordergrund, respektive die Befragten waren bereit, finanziell zurück zu stecken um eine berufliche Veränderung zu realisieren.

Eine Person erwähnte, dass sie früher Beförderungen und ein guter Lohn motiviert hätten. Heute seien ihr Zufriedenheit, Jobsicherheit und eine Identifikation mit dem

Arbeitgeber wichtiger (Herr C). So, wie sich die Wertvorstellungen über die Jahre verändern, kann sich entsprechend auch die Bedeutung von beruflichem Erfolg verändern.

5.1.4 Bedeutung der Laufbahnberatung

Die vierte Frage lautete: „Wie kann eine Laufbahnberatung Menschen in der Lebensmitte unterstützen?“

Bei der Auswahl der Stichprobe wurde nicht definiert, ob die Befragten im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Veränderung eine Laufbahnberatung in Anspruch genommen hatten oder nicht. Daher scheint es auffallend, dass keine der befragten Personen dies getan hat. Sie wussten bereits, was sie wollten und was nicht (Herr B, Frau D) und zudem kam es ihnen gar nie in den Sinn (Frau D). Trotzdem nannten die Befragten verschiedene Themen, die ihnen für eine unterstützende Laufbahnberatung in der Lebensmitte wichtig scheinen. Insbesondere meinten sie, dass es wichtig sei, mit der ratsuchenden Person an der Selbstklarheit zu arbeiten. Dazu gehöre es zu schauen, welche Fähigkeiten und welche kognitiven und zeitlichen Ressourcen jemand mitbringe und welche Werte dieser Person wirklich wichtig seien. Dies sind klassische Elemente einer Standortbestimmung, die in den meisten Laufbahnberatungen vorgenommen wird. Auch in Bezug auf die Umsetzung kann eine Laufbahnberatung gemäss den Aussagen der Befragten unterstützend wirken, indem Finanzierungsmöglichkeiten und die Arbeitsmarktfähigkeit besprochen werden. Zudem wurde erwähnt, dass eine Beratungsperson die ratsuchende Person begleiten solle, ihr immer wieder Mut machen und Zuspruch geben solle.

Es scheint also vielfältige Möglichkeiten zu geben, wie eine Laufbahnberatung Menschen in der Lebensmitte unterstützen kann, wenn diese Zielgruppe denn eine Laufbahnberatung in Anspruch nimmt.

5.1.5 Gedanken zum Thema „Alter“

Zum Thema Alter gab es in der vorliegenden Arbeit keine explizite Fragestellung. Da die Befragten jedoch verschiedene Aussagen zu diesem Thema gemacht hatten, wurde induktiv eine fünfte Kategorie gebildet.

Baltes als einer der Protagonisten der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne hat sieben thesen-ähnliche Grundannahmen als Leitsätze dieser neuen Orientierung in der Entwicklungspsychologie aufgestellt. Eine dieser Grundannahmen besagt, dass sich Entwicklung immer aus Gewinn (Wachstum) und Verlust (Abbau) zusammensetzt (Baltes, 1990, S. 4). Dies scheint den Befragten mit zunehmendem Alter bewusst zu werden. Einerseits wurde von zwei Personen erwähnt, dass ihre Berufs- und Lebenserfahrung zur erfolgreichen beruflichen Veränderung beigetragen hätten (Frau A, Herr B). Andererseits nannten aber auch zwei Personen körperliche Aspekte des Älterwerdens, die ihnen Mühe bereiteten (Herr B, Frau D).

Ein Befragter meinte, dass er mit fünfzig Jahren eine gewisse Unabhängigkeit besitze, die es ihm erlaube zu überlegen, was er wirklich noch tun wolle (Herr B). Gemäss Hall und Mirvis sind ältere Personen oft freier in der Gestaltung ihrer Laufbahn, da viele äussere Zwänge wegfallen. Die proteische Laufbahnorientierung bietet mehr Flexibilität, indem sie anerkennt, dass sich Arbeit und Rollen ausserhalb der Arbeit überschneiden und gemeinsam die Identität einer Person bilden. Hall und Mirvis nennen dies „enlargement of career space“ (Hall & Mirvis, 1995, S. 272)

Eine Person erwähnte, dass am Arbeitsmarkt das Alter ab 45 Jahren beginne eine Rolle zu spielen und es schwieriger werde eine neue Stelle zu bekommen (Herr C). Perrig-Chiello beschreibt im Zusammenhang mit der beruflichen Situation im mittleren Lebensalter die verstärkte Erfahrung der biografischen Festlegung und die Erfahrung, dass der Optionen nicht mehr, sondern weniger werden (Perrig-Chiello, 2011, S. 124). Sie erwähnt in Bezug auf die Arbeitssituation von Personen in der Lebensmitte eine gewisse arbeitsmarktliche Differenzierung des mittleren Lebensalters. Die 40 – 54-Jährigen befinden sich demnach auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten häufig in einer recht guten Situation, während der Druck auf die 55 – 65-Jährigen steigt. (Perrig-Chiello, 2011, S. 126).

Eine Person meinte, dass das Alter ein Grund für den Zeitpunkt der Veränderung gewesen sei. Es sei der letzte Moment gewesen, in dem sie die Veränderung noch habe machen können (Frau A). Dies könnte nahelegen, dass Personen in einem gewissen Alter vielleicht entscheidungs- und umsetzungsfreudiger sind, ganz nach dem Motto „jetzt oder nie“.

5.2 Kritische Reflexion des Vorgehens

Für die Befragung wurde ein qualitatives Verfahren gewählt. Es wurde das Forschungsdesign der Einzelfallanalyse mit problemzentrierten Interviews angewandt. Bei der Auswertung kam die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse zur Anwendung. Das qualitative Vorgehen hat sich bewährt, da durch das persönliche Gespräch die Individualität und Subjektivität der Laufbahngeschichten erfasst werden konnte. In der vorliegenden Arbeit wurden vier Kernfragen untersucht. Während der Befragung wurde festgestellt, dass die Diskussion der einzelnen Fragen viel Zeit in Anspruch genommen hat. Daher wurden nur vier Interviews geführt. Es wurden also fast zu viele Fragen aufgeworfen. Man hätte sich auf eine oder zwei Fragen beschränken können und diese dafür noch detaillierter untersuchen können.

Zudem wurde es als sehr schwierig empfunden die Karriere-Ressourcen zu erfassen und auszuwerten. Für den Beratungsalltag wäre es daher sehr hilfreich ein Instrument zur Erfassung der Karriere-Ressourcen zur Verfügung zu haben.

Aufgrund der geringen Anzahl der geführten Interviews und der Tatsache, dass die Stichprobe kein repräsentatives Abbild der Zielgruppe darstellt, sind die Ergebnisse der Befragung nicht allgemeingültig. Gewisse Aspekte wurden jedoch von mehreren Befragten genannt und geben so wertvolle Hinweise für die Laufbahnberatung von Menschen im mittleren Lebensalter.

5.3 Fazit und Ausblick

In diesem Abschnitt werden im Sinne eines Fazits und eines Ausblicks die wichtigsten Erkenntnisse aus der bearbeiteten Literatur und der Befragung für die Laufbahnberatung dargestellt.

Die Vertreter der proteischen Laufbahnorientierung gehen nicht mehr von der traditionellen Vorstellung eines einzigen, lebensumspannenden Karrierezyklus aus, sondern von einer Serie von mehreren kürzeren Lernzyklen (vgl. Kap. 2.3.3.2). In diesem Modell der Lernzyklen zählt nicht das chronologische Alter, sondern das Karrierealter (Hall, 1996, S. 9). Es kann in einer Laufbahnberatung daher nicht mehr davon ausgegangen werden, dass sich eine Person im mittleren Lebensalter, dem herkömmlichen Bild der Lebenstreppe folgend, auf dem Zenit ihrer Karriere befindet. Vielmehr bietet es sich an, mit der ratsuchenden Person herauszufinden, in welchem Stadium eines Lernzyklus sie sich befindet und was sie braucht um erfolgreich in den nächstfolgenden Lernzyklus zu starten. Der Eintritt in einen neuen Lernzyklus kann mit einer Weiterbildung verbunden sein. Es kann auch bedeuten, dass eine (vorübergehende) finanzielle Einbusse in Kauf genommen werden muss, weil jemand aufgrund einer Weiterbildung weniger arbeiten kann, im neuen Arbeitsgebiet noch wenig Erfahrung mitbringt oder sich beispielsweise eine selbständige Tätigkeit zuerst aufbauen muss.

Um die eigene Karriere in dieser sich ständig verändernden Arbeitswelt managen zu können, müssen Personen neue Kompetenzen entwickeln. Hall und Kollegen postulieren die beiden Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit (Adaptability) und Identität (Identity). Gemäss Hirschi ist ein vermehrtes „self-directed career management“ gefordert, wobei die Karriere-Ressourcen unterstützend wirken. Es kann in einer Laufbahnberatung folglich darum gehen, mit der ratsuchenden Person die beiden Metakompetenzen zu entwickeln und zu schauen, welche Karriere-Ressourcen dabei unterstützend wirken. Die Befragung hat gezeigt, dass die Schlüsselkompetenzen Offenheit, Neugier und Lernwille gute Voraussetzungen zu sein scheinen, um die Metakompetenz Anpassungsfähigkeit zu entwickeln. Im Zusammenhang mit der Metakompetenz Identität haben die Befragten die Karriere-Ressource Selbstklarheit als sehr unterstützend genannt. Selbstklarheit bedeutet, die eigenen Interessen, Fähigkeiten und Werte zu kennen. Eine Standortbestimmung im Rahmen einer Laufbahnberatung hat genau dies zum Ziel und kann somit in der Lebensmitte sehr sinnvoll sein. Dabei kann es

Sinn machen einen besonderen Fokus auf die Werte zu legen. Von den Befragten wurde nämlich erwähnt, dass sich ihre Werte über die Jahre verändert hätten und sie es als besonders hilfreich erachten würden in einer Laufbahnberatung an den eigenen Werten zu arbeiten.

Hall und Mirvis erwähnen, dass ältere Arbeitnehmende viel Zeit damit verbracht haben, eine Identität und spezifische Fähigkeiten aufzubauen. Die Vorstellung, diese Identität zu verändern und sich neue Fähigkeiten anzueignen, kann für sie sehr herausfordernd sein (Hall & Mirvis, 1995, S. 270). Bei einer beruflichen Veränderung in der Lebensmitte geht es also nicht nur darum sich auf etwas Neues einzulassen, sondern auch darum etwas zurückzulassen oder einen Teil seiner Identität aufzugeben. Eine Laufbahnberatung könnte eine Person dabei unterstützen sich dies bewusst zu werden und abzuwägen, was sie aufgeben muss und was sie durch eine Veränderung gewinnen würde.

Gemäss Hall und Mirvis sind ältere Personen oft freier um flexiblere Laufbahnmodelle zu wählen, da viele äussere Zwänge wegfallen. Die proteische Laufbahnorientierung bietet mehr Flexibilität, indem sie anerkennt, dass sich Arbeit und Rollen ausserhalb der Arbeit überschneiden und gemeinsam die Identität einer Person bilden. Hall und Mirvis nennen dies „enlargement of career space“ (Hall & Mirvis, 1995, S. 272). In einer Laufbahnberatung könnte es sinnvoll sein mit der ratsuchenden Person zu besprechen, welche Interessen und Fähigkeiten sie in einer bezahlten Arbeit einbringen kann und in welchen Bereichen ausserhalb der Arbeit sie persönliche Interessen verfolgen kann. Vielleicht gibt es auch Möglichkeiten, bezahlte Arbeit und persönliche Interessen zu kombinieren. Wenn wenig Verpflichtungen und ein gewisses finanzielles Polster vorhanden sind, ist es im mittleren Lebensalter allenfalls auch möglich eine radikalere berufliche Veränderung vorzunehmen als in jüngeren Jahren.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Befragung scheint zu sein, dass eine berufliche Veränderung in der Lebensmitte ein Prozess ist und entsprechend lange dauern kann. Bei drei der vier befragten Personen vergingen ein oder mehrere Jahre von dem Zeitpunkt an, an dem sie das erste Mal an die Veränderung dachten bis zur Realisation. In einer Laufbahnberatung könnte es also Sinn machen die ratsuchenden Personen darauf aufmerksam zu machen, dass eine berufliche Veränderung in der Lebensmitte Geduld und Ausdauer verlangen kann. Dabei

könnte es wertvoll sein, wenn die Beratungsperson die ratsuchende Person im Sinne eines Coachings während diesem Prozess begleiten könnte.

Zwei der Befragten nahmen sich eine Auszeit, bevor sie eine neue Herausforderung antraten. Auch diese Möglichkeit könnte in einer Laufbahnberatung besprochen werden.

Perrig-Chiello beschreibt das mittlere und späte Erwachsenenalter als Phase im Lebenslauf, in der biografische Festlegungen und Barrieren ausbildungsbezogener und beruflicher Natur verstärkt hervortreten und es viel Zielstrebigkeit, Selbstbewusstsein und soziale Unterstützung benötigt, um eine berufliche Veränderung vorzunehmen. Gerade unter diesen Umständen könnte eine Laufbahnberatung sehr sinnvoll sein. Eine Intensivierung der Laufbahnberatung für Erwachsene in der Lebensmitte ist auch eine zentrale Forderung von Travail.Suisse an die nationale Bildungspolitik.

Als Fazit der vorliegenden Arbeit lässt sich sagen, dass eine Laufbahnberatung Personen im mittleren Lebensalter wirkungsvoll unterstützen und dazu beitragen kann, dass diese Altersgruppe weiterhin arbeitsmarktfähig bleibt. Eine grosse Herausforderung ist es jedoch, Personen in der Lebensmitte dazu zu bringen, rechtzeitig eine Laufbahnberatung in Anspruch zu nehmen. Für die Zukunft scheint es daher wichtig, dass sich die Laufbahnberatung besonders um die Menschen im mittleren Lebensalter kümmert und überlegt, wie diese Personengruppe erreicht werden kann. Das wäre auch ein spannendes Thema für die weitere Forschung. Besonders wichtig scheint es zu erwähnen, dass das mittlere Lebensalter bereits mit vierzig beginnt und nicht erst mit fünfzig. Es geht im mittleren Lebensalter also darum rechtzeitig die Weichen zu stellen für die weitere erfolgreiche und erfüllende berufliche Zukunft. Und dabei kann eine Laufbahnberatung wirkungsvoll unterstützen.

6 Literaturverzeichnis

Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177 – 202.

Baltes, P. (1990). Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leitsätze. *Psychologische Rundschau* 41 (1), 1 – 24.

Baltes, P. B., Reese, H. W. & Lipsitt, L. P. (1980). Life-span developmental psychology. *Annual Review of Psychology*, 31, 65–110.

Bundesamt für Statistik (2013). *Lebenslanges Lernen in der Schweiz, Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2011*. Neuchâtel: BFS.

Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (2001). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. (2. Überarbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Fugate, M., Kinicki, A.J., Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38.

Gasteiger, R. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen: Hogrefe.

Hall, D.T. (1996). Protean Careers off he 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 8 – 16.

Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behaviour*, 65 (1), 1–13.

Hall, D.T. & Chandler, D.E. (2005). Psychological Success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155 – 176.

Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269 – 289.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS-Verlag.

Hirschi, A. (2010). Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen. *Das Hochschulwesen*, 6, 193-197.

Hirschi, A. (2011). Berufswahl im Spannungsfeld von Person, Sozialem Umfeld und Arbeitsmarkt. In Hammerer, M., Kanelutti, E., Melter, I. (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung* (S. 99 – 104). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40 (4), 369-383.

Hirschi, A. (2014). *Laufbahntheorien I*. Folientexte zur Vorlesung. Zürich: ZHAW, Institut für Angewandte Psychologie, unveröffentlicht.

Hirschi, A. & Domingo, V. (2014). Hoffnung als Karriere-Ressource. *Panorama*, (5). Zugriff am 23.5.2016 unter http://panorama.ch/dyn/1127.aspx?id_article=448

Lewin, K. (1936). The psychology of success and failure. *Occupations*, 14, 926 – 930.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung – eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.

Perrig-Chiello, P. (2011). *In der Lebensmitte : die Entdeckung der zweiten Lebenshälfte*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Rump, J. (2011). *Employability-Management 2.0: Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Shepard, H.A. (1984). On the realization of human potential: A path with a heart. In Arthur, M.B., Bailyn, L., Levenson, D.J. & Shepard, H.A. (Eds.). *Working with careers* (S. 25 - 46). New York: Columbia University School of Business.

Schreiber, M., Spiegelberg, S. & Homberger, I. (2013). *Handbuch Fragebogen zur Erfassung der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen*. Zürich: ZHAW, Institut für Angewandte Psychologie.

Stamm, M. (2014). *Handbuch Talententwicklung, Theorien, Methoden und Praxis in Psychologie und Pädagogik*. Bern: Huber.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, 282 – 298.

Weber-Gobet, B. (2014). *Bildungspolitik für ältere Arbeitnehmende*. Bern: Travail.Suisse.

Wirtz, M.A. (Hrsg.). *Dorsch Lexikon der Psychologie* (17. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. Zugriff am 24.4.2016 unter <https://portal.hogrefe.com/dorsch>

7 Anhang

7.1 Interview-Leitfaden

Einleitung (5')

Dank für das Interview

Anlass: Interview im Rahmen der Masterarbeit „Relaunch – erfolgreiche Laufbahngeschichten in der Lebensmitte (Ü 40)“

Vorgehen: Interview, Aufnahme mit Smartphone mit anschliessender Transkription, Daten anonymisieren, Dauer 60 – 90 Minuten

Erfassung der persönlichen und beruflichen Daten (10')

Vorname	
Name	
Alter	
Familiensituation	
Zeitpunkt der beruflichen Veränderung	
Ausbildungen	
Berufliche Tätigkeiten vor der Veränderung	
Berufliche Tätigkeit nach der Veränderung (was, wo, angestellt/selbständig, Beschäftigungsgrad)	
Besuchte Weiterbildungen zur Ausübung der neuen Tätigkeit	

Visualisierung (10')

Bitte zeichnen Sie Ihre berufliche Lebenslinie von dem Moment an, als Sie das erste Mal an die Veränderung gedacht haben bis zum heutigen Zeitpunkt.

Hauptteil (60')

I) Beweggründe der beruflichen Veränderung

Hauptfrage 1

Weshalb haben Sie sich beruflich verändert?

Nebenfrage 1

- a) Warum fand die Veränderung genau zu diesem Zeitpunkt statt?
- b) Gab es einen bestimmten Auslöser dazu (Situation, Bild, etc.)?

II) Unterstützende Faktoren (Karriere-Ressourcen)

Visualisierung

1. spontane Nennungen der Interviewpartner auf Kärtchen schreiben
2. Karriereressourcen Modell kurz erklären, Karriereressourcen auf Kärtchen schreiben, auswählen lassen, bestimmten Abschnitten auf der Lebenslinie zuordnen
3. Nennung der drei wichtigsten Ressourcen

Hauptfrage 2

Wer oder was war für die berufliche Veränderung besonders unterstützen?
Warum?

Nebenfrage 2

Welchen Schwierigkeiten sind Sie begegnet? Wie sind Sie damit umgegangen?

III) Bedeutung von beruflichem Erfolg

Hauptfrage 3

Was bedeutet für Sie beruflicher Erfolg?

Nebenfrage 3

Welchen persönlichen Gewinn erleben Sie durch die Veränderung

IV) Bedeutung der Laufbahnberatung

Hauptfrage 4

Wie kann eine Laufbahnberatung Menschen in der Lebensmitte bei beruflichen Veränderungen am besten unterstützen?

Nebenfrage 4

a) Haben Sie im Zusammenhang mit Ihrer beruflichen Veränderung eine Beratung in Anspruch genommen? Weshalb oder weshalb nicht? Wenn ja in welcher Form? (z.B. Laufbahnberatung, Coaching, Outplacement)

b) Falls eine Beratung stattgefunden hat: Wie lief diese ab? Welche Elemente waren besonders hilfreich?

c) Was würden Sie jemandem raten, der vor einer beruflichen Veränderung steht?

Abschlussfrage

Wir sind am Ende des Interviews angelangt. Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

Schlussenteil (5')

Danke für das Gespräch

Angebot: Einsicht in Masterarbeit

Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen

Was meinen Sie mit...?

Können Sie mir ein Beispiel nennen?

Kommt Ihnen noch etwas dazu in den Sinn?

Wie sind Sie damit umgegangen?

7.2 Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit:

im Studiengang:

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung der MAS-Studierenden

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift der Verfasserin

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- ☐ Uneingeschränkt herausgegeben werden
- ☐ Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- ☐ Nicht herausgegeben werden

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift der Betreuungsperson